

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Strategické řízení malého podniku

Strategic Management of Small Business

Student: Mgr. Leona Rojíčková

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Marie Mikušová, Ph.D.

Ostrava 2013

Zadání bakalářské práce

Student: **Mgr. Leona Rojíčková**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R037 Management
Téma: **Strategické řízení malého podniku**
Strategic Management of Small Business

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska strategické analýzy podniku
 3. Charakteristika vybraného podniku a jeho analýza
 4. Návrhy a doporučení na základě výsledků strategické analýzy
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí?* Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.
FOTR, Jiří et al. *Tvorba strategie a strategické plánování. Teorie a praxe.* Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.
VEBER, Jaromír, Jitka SRPOVÁ et al. *Podnikání malé a střední firmy.* 2. akt. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2409-6.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

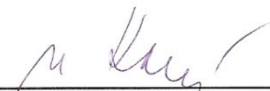
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Marie Mikušová, Ph.D.**

Datum zadání: 23.11.2012

Datum odevzdání: 10.05.2013


Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

Datum odevzdání bakalářské práce:

.....

Leona Rojíčková

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Marii Mikušové, Ph.D., za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla k vypracování této práce.

OBSAH

1. ÚVOD	
1.1 Svobodné podnikání – vymezení pojmu	5
1.2 Malé a střední podnikání v České republice	5
1.3 Cíl bakalářské práce	6
1.4 Členění bakalářské práce	7
2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA STRATEGICKÉ ANALÝZY PODNIKU	
2.1 Pojem strategie	9
2.2 Strategické cíle	10
2.3 Strategická analýza	11
2.3.1 Analýza vnějšího okolí – analýza PEST	11
2.3.2 Analýza oborového okolí – Porterův model pěti sil	13
2.3.3 Další metody vnější analýzy – analýza ABC	15
2.3.4 Analýza vnitřního prostředí	16
2.3.4.1 Metoda 7S	17
2.3.5 Finanční analýza	18
2.3.5.1 Horizontální analýza	19
2.3.5.2 Vertikální analýza	19
2.3.5.3 Analýza poměrových ukazatelů	20
2.3.6 Shrnutí analýzy – analýza SWOT	22
2.3.7 Výběr strategie	23
2.4 Závěr teoretické části	24
3. CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU A JEHO ANALÝZA	
3.1 Eschola, v.o.s. - profil firmy	25
3.2 Strategická analýza firmy Eschola, v.o.s.	28
3.2.1 Analýza PEST	28
3.2.2 Porterův model pěti sil	31
3.2.3 Metoda 7S	34
3.2.4 ABC analýza portfolia služeb	39
3.2.5 Finanční analýza	41
3.2.6 Shrnutí strategické analýzy pomocí tabulky SWOT	45

4. NÁVRHY A DOPORUČENÍ NA ZÁKLADĚ VÝSLEDKŮ STRATEGICKÉ ANALÝZY	
4.1 Shrnutí výsledků strategické analýzy	48
4.2 Návrhy a doporučení pro budoucí rozvoj vybraného podniku	49
5. ZÁVĚR	51
Literatura	53
Internetové zdroje	54
Seznam tabulek a obrázků	56
Seznam příloh	58

1. ÚVOD

1.1 Svobodné podnikání - vymezení pojmu

Svobodné neboli volné podnikání (angl. *free enterprise*) představuje podle definice internetového ekonomického slovníku Investopedia ekonomický systém, v němž obchodní aktivity a soukromé vlastnictví nepodléhají velkým omezením. Vlády v tomto systému disponují obecně minimálním vlastnictvím podniků působících na trhu a převládá všeobecná tendence ke snižování omezení pro obchod a k minimalizaci vládních intervencí. Hnutí za svobodné podnikání vzniklo na počátku 18. století s cílem snížit vlastnictví státu a všechna omezení týkající se toho, jak by měl jedinec řídit své podnikání a s kým smí obchodovat. V průběhu let bylo mnoho z původních cílů tohoto hnutí začleněno do systémů tržního hospodářství dnešních hospodářsky vyspělých zemí.¹

1.2 Malé a střední podnikání v České republice

Odhlédneme-li od předkomunistické éry ekonomického vývoje na našem území, začalo se soukromé podnikání v České republice opět rozvíjet po roce 1989, přičemž hlavním impulsem se stala malá privatizace v roce 1991, kdy prostřednictvím dražeb přešlo do soukromého vlastnictví velké množství obchodů, restaurací i menších výrobních podniků. Po malé privatizaci došlo v letech 1991 až 1993 k reformě daňové soustavy, kdy byly sníženy sazby přímých daní, zavedena daň z přidané hodnoty a zrušena daň z obratu. Dalším krokem pak byla dnes poněkud nechvalně proslulá kupónová privatizace, která se týkala prodeje velkých státních podniků.² V atmosféře všeobecné porevoluční euforie si v devadesátých letech mnoho odvážlivců založilo vlastní firmu, často bez jakékoli předchozí teoretické přípravy, bez ekonomických vědomostí či manažerských schopností, bez podrobnějšího průzkumu trhu, mnohdy i bez dostatečných finančních zdrojů k překlenutí počátečního období podnikání. V důsledku toho mnoho firem po krátké době zkrachovalo. Po roce 2000 se situace trochu změnila. Díky rostoucímu zájmu o ekonomické vzdělání se zvýšil počet mladých lidí, kteří v rámci studia získali základní potřebné vědomosti pro zahájení podnikatelské činnosti, a nové možnosti cestování posloužily mnoha lidem jako příležitost studovat nebo pracovat

¹ Investopedia.com. Internetový slovník ekonomie (online).

Dostupné z: http://www.investopedia.com/terms/f/free_enterprise.asp

² Managementnews.cz. Portál pro manažery a pracovníky v oblasti marketingu (online).

Dostupné z: <http://www.managementnews.cz/manazer/obchod-finance-pravo-id-147986/15-let-trzni-ekonomiky-v-cr-aneb-trocha-historie-jeste-nikoh-id-221109>

v zahraničí a získat zde cenné zkušenosti a dovednosti pro rozvoj profesionální kariéry nebo pro založení vlastního podniku.

V současnosti je v České republice 99,84% ekonomických subjektů reprezentováno malými a středními podniky. Tyto podniky zaměstnávají přes 1,8 milionů zaměstnanců, podílí se na vývozu cca 51% a na dovozu cca 56%. Díky tomu hrají malé a střední podniky významnou roli v ekonomickém i společenském rozvoji jednotlivých krajů v České republice. Jejich společenský přínos je spatřován v tom, že svou existencí v podstatě garantují možnost svobodného uplatnění občanů – podnikatelů a jsou protipólem ekonomické i politické moci, neboť nikdy nemohou dosáhnout monopolního postavení. Z ekonomického hlediska je podstatné, že nebývají vlastněny zahraničními subjekty, tudíž efekty z podnikání zůstávají v regionu, v nichž tyto firmy působí. Navíc na rozdíl od velkých firem jsou menší firmy schopny skutečně pružně reagovat na měnící se podnikatelské prostředí.³ Vláda ČR si uvědomuje význam tohoto sektoru pro národní ekonomiku, a proto Ministerstvo průmyslu a obchodu vytváří sedmileté koncepce podpory malého a středního podnikání s cílem omezit administrativní bariéry a zmírňovat dopady vyplývající z nižší ekonomické síly malých a středních podnikatelů a vyšší citlivosti na tržní výkyvy.⁴ Nejnovější *Koncepce podpory malých a středních podnikatelů na období let 2014 - 2020* si klade za cíl posilovat konkurenceschopnost a ekonomickou výkonnost malých a středních podnikatelů v rámci rozvoje a zkvalitňování podnikatelského prostředí, podporovat a rozvíjet inovační potenciál a snižovat energetickou a materiálovou náročnost podnikání malých a středních firem. Jednotlivá opatření budou financována částečně ze strukturálních fondů EU a částečně z národních prostředků.⁵

1.3 Cíl bakalářské práce

Tématem této bakalářské práce je strategická analýza malého podniku. Výběr tématu byl inspirován jeho aktuálností, neboť podpora malého a středního podnikání je obzvláště v současných podmínkách nepříliš příznivého ekonomického vývoje častým tématem politických debat a strategická analýza představuje efektivní nástroj pro rozbor konkrétního

³ VEBER, Jaromír, SRPOVÁ, Jitka a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktual. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. 336s. ISBN 978-80-247-4520-6

⁴ Businessinfo.cz. Oficiální portál pro podnikání a export. (online)

Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/koncepce-politiky-msp-2014-2020-27913.html>

⁵ Tamtéž. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/app/content/files/dokumenty/Koncepce-MSP-2014-2020.pdf>

podnikatelského prostředí a identifikaci příznivých i nepříznivých faktorů a jevů, které mohou ovlivnit úspěch podnikání. Výsledky strategické analýzy se poté stávají východiskem pro přehodnocení stávající firemní strategie, případně pro formulaci strategie nové.

Cílem této bakalářské práce je zhodnotit prostřednictvím vybraných nástrojů strategické analýzy aktuální postavení a situaci konkrétního podniku působícího v odvětví služeb, přesněji v oboru vzdělávání dospělých, a na základě tohoto zhodnocení přednést návrhy a doporučení pro další existenci zkoumaného podniku v podmínkách daného podnikatelského prostředí. Strategická analýza vybraného podniku je zasazena do kontextu místního podnikatelského prostředí, jímž je Moravskoslezský kraj, charakterizovaný velkou lidnatostí a vzrůstajícím počtem soukromých podnikatelských subjektů, zároveň však vysokou nezaměstnaností.

1.4 Členění bakalářské práce

Tato práce je rozdělena do pěti kapitol. Úvodní kapitola je věnována pojmu svobodného podnikání a historii i současnosti malého a středního podnikání v České republice se zdůrazněním jeho přínosu pro českou ekonomiku. Druhá kapitola obsahuje teoretický přehled nejčastěji používaných metod v rámci strategické analýzy, jenž byl zpracován jak na základě odborných knižních publikací týkajících se tohoto tématu, tak na základě internetových zdrojů. Zvláštní pozornost je věnována komparaci jednotlivých metod vnější a vnitřní analýzy, zejména metodě PEST, Porterově modelu pěti sil, analýze ABC, modelu 7S, metodám finanční analýzy a následné syntéze jednotlivých metod prostřednictvím analýzy SWOT. Ve třetí kapitole uvádějící praktickou část bakalářské práce jsou vybrané metody, jež byly popsány v teoretické části, aplikovány na situaci konkrétního podniku s využitím údajů získaných buď přímo od vlastníků podniku, nebo z webových stránek podniku a veřejně přístupných internetových zdrojů poskytujících ověřené informace o firmách. Na základě rozboru strategických faktorů vnějšího a oborového okolí a na základě analýzy vnitřního prostředí a finanční situace zkoumaného podniku jsou poté zformulovány hlavní přednosti, slabiny, příležitosti i hrozby ve shrnující analýze SWOT s využitím váženého hodnocení. Ve čtvrté kapitole, která uzavírá praktickou část, je provedeno celkové vyhodnocení strategické analýzy a následně jsou zformulována doporučení a návrhy s cílem nastínit takovou obchodní strategii, která by

zkoumanému podniku pomohla udržet si své současné postavení ve vysoce konkurenčním prostředí daného odvětví i v budoucnu. Závěrečná část je věnována shrnutí bakalářské práce a akční politice Evropské komise pro malé a střední firmy pro nadcházející sedmileté období 2013 - 2020.

2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA STRATEGICKÉ ANALÝZY PODNIKU

„Pro současné období dynamických změn prostředí je typická existence mnoha rizik a nejistot zvyšujících náročnost řízení. Vzhledem k tomu je důležitá jednak odolnost strategie vůči těmto změnám, jednak její flexibilita, umožňující rychlé a efektivní korekce strategie v závislosti na změnách prostředí.“⁶

2.1. Pojem strategie

Podle definice anglického slovníku obchodní terminologie, dostupného na internetu, představuje strategie metodu či plán, jenž byl zvolen za účelem dosažení požadovaných výsledků v budoucnosti, například naplnění určitého cíle nebo vyřešení problému. Zároveň je to umění plánovat a mobilizovat zdroje s cílem co nejefektivnějšího a nejvhodnějšího využití těchto zdrojů. Výraz pochází z řečtiny a původně se týkal pouze vojenství, tj. vyjadřoval v podstatě umění vést válku.⁷

Strategie je ústředním pojmem strategického řízení. Představuje široký koncept, který určuje, jaká je konkurenční schopnost firmy, jaké budou její cíle, jakým způsobem budou rozvíjeny klíčové kompetence firmy a jaká politika bude uplatněna k dosažení vytčených cílů. Strategie je nedílnou součástí řídicích a manažerských procesů počínajících formulací poslání firmy, pokračujících přesným vymezením vize, na jejímž základě jsou vyvozeny strategické cíle, a končících požadovanými výstupy v podobě naplnění těchto cílů.⁸

Mezi základní aspekty obchodní strategie firmy patří to, že funguje jako integrující návod pro firemní rozhodování, dále jako prostředek určující směřování organizace v souladu s jejími dlouhodobými podnikatelskými cíli, jakožto směrnice vymezující základní formy konkurenčního boje firmy a konečně jako logický systém distribuce a koordinace základních manažerských úkolů. Vzhledem k tomu, že k cíli lze obecně dojít různými způsoby,

⁶ FOTR, Jiří a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada, 2012, str.15. ISBN 978-80-247-3985-4

⁷ Business Dictionary.com. Internetový slovník obchodní terminologie. (online)

Dostupné z: <http://www.businessdictionary.com/definition/strategy.html>

⁸ FOTR, Jiří a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada, 2012. 384s. ISBN 978-80-247-3985-4

s využitím různých způsobů či metod, zvolená firemní strategie v podstatě předurčuje budoucí činnosti podniku.⁹

2.2 Strategické cíle

Formulaci podnikové strategie by měla předcházet formulace podnikových cílů. Cíle podniku lze obecně definovat jako „žádoucí stavy, kterých se podnik snaží dosáhnout prostřednictvím své existence a svých činností“¹⁰. Tyto cíle se poté stávají východiskem pro manažerské plánování na vrcholové úrovni podniku.

Cíle by měly být formulovány tak, aby vyhovovaly všeobecně přijímané definici SMART, tzn. že musejí být stimulující (*stimulating*), měřitelné (*measurable*), akceptovatelné pro ty, kteří je mají plnit (*acceptable*), realisticky naplánované a dosažitelné (*realistic*) a časově vymezené (*timed*). V původním anglickém pojetí existuje více verzí této definice, takže písmeno S může rovněž znamenat *specific*, *stretching* nebo *simple*, tj. specifické, schopné rozšíření či jednoduché, písmeno M zahrnuje rovněž výrazy *motivational*, *manageable*, *meaningful*, tj. motivační, zvládnutelné, smysluplné, písmeno A v sobě obsahuje výrazy jako *appropriate*, *ambitious* nebo *aligned*, tj. přiměřené, ambiciózní či ve vzájemné rovnováze, písmeno R může také znamenat *relevant* nebo *result-oriented*, tj. podstatné či zaměřené na výsledek, a konečně význam písmena T lze rozšířit o výrazy *timely*, *trackable*, *tangible*, tj. aktuální, zjištěitelné, konkrétní.

Při formulaci podnikových cílů je nutno postupovat od cílů obecných k cílům konkrétním a zejména určit pořadí vzájemné významnosti jednotlivých cílů. Rovněž je doporučováno stanovit si pouze malý počet cílů, aby podnik byl schopen zajistit dostatek prostředků pro jejich naplnění a aby nedocházelo k roztříštění podnikových zdrojů na jednotlivé cíle.¹¹

Po formulaci podnikatelského záměru a konkrétních cílů je nutné tento záměr zkonfrontovat s prostředím, v němž se budoucí podnik chce pohybovat, zejména identifikovat všechny faktory, které mohou přispívat k vytvoření nových příležitostí, a ty, které mohou představovat ohrožení úspěšnosti aktivit podniku, či dokonce samotné jeho existence. Proto je potřeba podnikatelské okolí průběžně sledovat, systematicky analyzovat a vyhodnocovat.

⁹KEŘKOVSKÝ, Milan, VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206s. ISBN 80-7179-453-8

¹⁰ Tamtéž, str. 10.

¹¹ Strateg.cz. Internetový portál pro podnikatelské poradenství. (online)
Dostupné z: <http://www.strateg.cz/Strategie.html>

2.3 Strategická analýza

Procesem průběžného sledování, analýzy a vyhodnocování působení okolních faktorů na podnik či strategickou obchodní jednotku se zabývá strategická analýza. Ta se dále dělí na analýzu vnějšího či obecného okolí podniku, zahrnující rozbor globálních faktorů ovlivňujících potenciální úspěch či neúspěch podnikatelského subjektu, na analýzu oborového okolí, tedy odvětví průmyslu, v němž daný podnik působí, s přihlédnutím ke konkrétním podmínkám lokality spadající do sféry jeho působení, a konečně na analýzu interního prostředí firmy. U větších firem je důležitou součástí strategické analýzy rovněž analýza očekávání rozhodujících zainteresovaných stran (*stakeholders*), např. zaměstnanců, dodavatelů, konkurentů, orgánů státní správy či obecně veřejnosti.

2.3.1 Analýza vnějšího okolí - analýza PEST

Pro analýzu vnějšího okolí podniku se velmi často a s úspěchem využívá analýza PEST nebo její varianty (např. PESTLE, SLEPT, atd.). Tato metoda zahrnuje analýzu politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů, dále analýzu právního prostředí dané země včetně zaměstnanecké či ekologické legislativy, a bývá využívána zejména v případech, kdy obchodní společnost plánuje realizaci nějakého velkého projektu nebo zvažuje nějaký dlouhodobější záměr, např. chce-li si otevřít pobočku v zahraničí, odkoupit jinou firmu či uzavřít strategickou alianci se zahraničním partnerem. Může však přinést důležité informace i jednotlivcům, kteří zvažují možnost zahájit podnikání ve své zemi a potřebují si ujasnit v obecné rovině, jaké možnosti a jaká rizika s sebou podnikání přináší.

Politické prostředí

Mezi nejdůležitější faktory politického prostředí náleží typ vlády v dané zemi a její stabilita, právní řád, svoboda tisku a dalších informačních médií, úroveň byrokracie a míra korupce, aktuální regulační či deregulační trendy, legislativa týkající se zaměstnávání a oblasti sociálního zabezpečení, daňová politika, míra regulace obchodu a tarifních sazeb, legislativa týkající se ochrany životního prostředí či ochrany spotřebitele a pravděpodobnost změn v politickém prostředí.

Ekonomické prostředí

Z ekonomického hlediska hrají nejdůležitější roli aktuální fáze hospodářského cyklu, současný a očekávaný ekonomický růst a úrokové sazby, míra nezaměstnanosti a nabídka práce, cena pracovní síly, úroveň disponibilních příjmů a rozdělení příjmů ve společnosti, vliv globalizace, očekávané ekonomické důsledky technologických či jiných změn ve společnosti a další předvídatelné změny v ekonomickém prostředí.

Sociální prostředí

Sociální či sociálně-kulturní prostředí zahrnuje faktory jako tempo růstu populace, věkové rozvrstvení společnosti, úroveň zdraví, vzdělání a sociální mobility a všeobecně zaujímaný postoj k této problematice, modely a trendy v zaměstnání, míra svobody na trhu práce a postoj k práci obecně, kvalifikační struktura populace, postoj informačních médií, veřejné mínění, nejrůznější společenská tabu, převládající životní styl či probíhající sociálně-kulturní změny.

Technologické prostředí

Z technologického hlediska je podstatný dopad nově zaváděných technologií, vliv internetu, snížení nákladů na telekomunikační služby a s tím spojený nárůst práce z domu či pomocí vzdáleného přístupu, oblast výzkumu a vývoje, vliv přenosu technologie a další.

Přehledné shrnutí analýzy PEST poskytuje následující tabulka.

Politické faktory	Ekonomické faktory
<ul style="list-style-type: none">▪ Antimonopolní regulace▪ Ochrana životního prostředí▪ Daňové právo▪ Bariéry zahraničního obchodu▪ Přístup k zahraničním investorům▪ Stabilita vlády▪ Regulace mezd	<ul style="list-style-type: none">▪ Trendy GNP▪ Úroková míra▪ Nabídka peněz▪ Míra inflace▪ Míra nezaměstnanosti▪ Devalvace/revalvace▪ Změny v životním stylu
Sociálně-kulturní faktory	Technologické faktory
<ul style="list-style-type: none">▪ Kariérová očekávání▪ Spotřebitelská aktivita▪ Počet uzavíraných manželství▪ Věkové rozvrstvení▪ Míra porodnosti▪ Regionální rozdělení obyvatelstva	<ul style="list-style-type: none">▪ Výdaje na výzkum a vývoj▪ Zaměření na technologie▪ Patentová ochrana▪ Automatizace▪ Transfer technologií

Tab. 2.1 Analýza PEST

(Převzato z internetového portálu DNP – Databáze nejlepších praktik.

Dostupné z: www.bestpractices.cz/praktiky/tvorba_a_rizeni.../strategie_teorie.doc) [cit. 2013 -05-02]

Výhodou metody PEST je její široký záběr, nevýhodou je fakt, že v podstatě pokrývá veškeré důležité makroekonomické ukazatele, tudíž může být velmi obsáhlá. Proto je zapotřebí, aby se daný podnik v rámci využití metody PEST zaměřil pouze na ty faktory, které jsou pro něj podstatné, a rovněž aby si samostatně určil hloubku prováděné analýzy. V principu však metoda PEST umožňuje podniku získat celkový, ucelený obraz o širším prostředí, v němž působí nebo chce v budoucnu působit, a pomáhá mu zaměřit se na příležitosti a hrozby, které před ním leží.¹²

2.3.2 Analýza oborového okolí – Porterův model pěti sil

Analýza oborového okolí podniku se zaměřuje především na konkurenty, dodavatele a zákazníky daného podniku. V této souvislosti je často využíván Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí, vycházející z předpokladu, že strategická pozice firmy či strategické obchodní jednotky působící v určitém odvětví je určována pěti základními faktory: vyjednávací silou zákazníků, vyjednávací silou dodavatelů, hrozbou vstupu nových konkurentů, hrozbou substitutů a rivalitou firem působících na daném trhu.

Vyjednávací síla dodavatelů

Zde je nutné především analyzovat dostupnost a náklady všech vstupů potřebných k zajištění výroby a stability dodávek. Podnik musí posoudit, jak snadné je pro jeho dodavatele vyhnat ceny nahoru. Závisí to na počtu dodavatelů každého klíčového vstupu, na jedinečnosti jejich produktu či služby, na jejich vyjednávací síle, na výši nákladů na přechod k jinému dodavateli, atd. Síla podniku v pozici odběratele je velká, pokud se jedná o velký, či dokonce monopolní podnik, jenž představuje významný podíl obchodu dodavatele. Naopak je malá, když podnik působí ve vysoce konkurenčním prostředí a náklady na substituci dodávek jsou příliš vysoké.

Vyjednávací síla zákazníků

V rámci tohoto rozboru je nutno provést identifikaci zákazníků a analýzu jejich potřeb a přání. Dále je třeba vzít v úvahu demografické i geografické faktory, zejména geografické rozmístění trhů. Je nutné zjistit, jak snadno mohou zákazníci tlačit ceny dolů. To závisí opět

¹² Businessvize.cz. Internetový časopis pro manažery malých a středních podniků. (online)
Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>

na počtu zákazníků, významu jednotlivých zákazníků pro úspěch podnikání daného podniku, náklady zákazníků na přechod k jinému dodavateli, atd.

Konkurence v daném odvětví

Zde hraje nejdůležitější roli počet a síla konkurentů podniku. Čím více konkurentů, tím menší jsou šance podniku ovlivnit cenu svých produktů či služeb. Na druhé straně však také platí, že čím více je dané odvětví průmyslu rozvinuté a nepřátelské, tím významnější je jeho analýza. Je zapotřebí neustále sledovat, jak se konkurenti chovají, zda nemění své strategie, nevyvíjejí nový výrobek či se nesnaží získat větší podíl na trhu.

Hrozba substitutů

Tato hrozba je v podstatě ovlivněna schopností zákazníků zajistit si podobné produkty nebo služby, jaké nabízí daný podnik, někde jinde nebo jiným způsobem. Úspěch podniku v tomto případě závisí to na tom, zda firmy nabízející substituty vyrábějí s vyššími náklady, zda jsou náklady zákazníků na přestup k substitutu vysoké a zda podnik nabízí své výrobky, jež by mohly být potenciálně substituovány, za atraktivní ceny.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Tato hrozba závisí na schopnosti jiných podnikatelů či firem vstoupit na trh, na němž daný podnik působí. Pokud jsou náklady vstupu na daný trh a náklady efektivní konkurence malé, pokud v daném odvětví nehrají roli např. úspory z rozsahu, či pokud má podnik nedostatečnou ochranu pro své klíčové technologie, pak mohou nové konkurenti rychle vstoupit na trh a oslabit jeho pozici. Existují-li však v daném odvětví vysoké bariéry vstupu, podnik má šanci udržet si výhodné postavení a těžit z něj. Jednotlivé síly Porterova modelu jsou přehledně znázorněny na následujícím obrázku.



Obr. 2.1 Porterův model pěti sil

(Převzato z webového portálu MindTools.com)

Dostupné z: http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_08.htm. [cit. 2013-4-1]

V souhrnu lze říci, že Porterova analýza pěti sil je významným nástrojem pro zhodnocení potenciálu ziskovosti podniku v daném odvětví průmyslu. Pomocí analýzy každé z pěti faktorů, které podnik ovlivňují, a prostřednictvím identifikace směřování každého z nich lze rychle zhodnotit sílu postavení daného podniku v oborovém prostředí a předpovědět jeho schopnost vytvářet v tomto prostředí udržitelný zisk.

2.3.3 Další metody vnější analýzy – analýza ABC

Mezi dalšími analytickými metodami, jež se uplatňují při analýze vnějšího prostředí a zároveň obsahují prvky vnitřní analýzy, je významná matice BCG, jejímž prostřednictvím jsou porovnávány jednotlivé produkty firemního portofolia z hlediska růstu trhu a relativního podílu na trhu, dále tzv. matice přežití, porovnávající prodejní a nákladovou pozici podniku, metoda scénářů, v jejímž rámci firma vypracovává několik scénářů svého budoucího vývoje, aby mohla systematicky prozkoumat možné důsledky volby určité strategie, a v neposlední řadě poměrně široce využitelná analýza ABC.

Analýza ABC představuje velmi jednoduchý a zároveň efektivní nástroj strategického rozhodování podniku. Lze ji využít pro analýzu skladových zásob, vlastních výrobků a služeb, hodnocení zákazníků, zaměstnanců a řadu dalších věcí. Základní princip analýzy ABC, založený na známém Paretově pravidle 20/80, spočívá v přesvědčení, že jen několik faktorů zkoumaného jevu či systému podstatně ovlivňuje jeho celkový stav. Firma či obchodní

společnost tedy může na základě identifikace klíčových faktorů ovlivňujících úspěch jejího podnikání soustředit své úsilí a finanční prostředky na ty kategorie produktů, zákazníků či zaměstnanců, které jsou pro ni skutečně důležité.

V rámci analýzy ABC bývají produkty, služby či jiné zkoumané prvky rozděleny do tří kategorií:

Kategorie A – položky s největším podílem na obratu (tvoří pouhých 10-15% z celkového počtu nabízených produktů, avšak vytvářejí 70-80% obratu).

Kategorie B – položky se středním podílem na obratu (tvoří 15-20% z celkového počtu nabízených produktů, vytvářejí 15-20% obratu).

Kategorie C – nevýznamné položky (zaujmají 60-80% z celkového počtu nabízených produktů, avšak vytvářejí pouze 5-10% obratu).

Při klasifikaci položek podle metody ABC se uplatňuje následující postup:

Nejprve je zvolen parametr, který nejlépe vystihuje podstatu sledovaného problému. Poté je vypočten procentuální podíl každé položky na celkové hodnotě parametru a na celkovém počtu prvků a tyto prvky jsou seřazeny vzestupně podle procentuálního podílu na sledovaném parametru. Výsledky analýzy lze zobrazit pomocí souřadnicového grafu nebo pomocí tabulky.

Jak již bylo uvedeno, analýzu ABC lze využít v mnoha oblastech. Ve skladovém hospodářství bývá využívána pro určení místa uložení položek ve skladu v závislosti na jejich obrátkovosti, v řízení nákladů umožňuje rozdělit nákladové položky podle jejich podílu na celkových nákladech, v rámci distribuční logistiky lze provést analýzu odběratelských míst podle frekvence jejich obsluhy, v oblasti kvality lze aplikovat analýzu ABC, respektive Paretovu analýzu při hledání příčin neshodnosti výrobků s normou, apod.

2.3.4 Analýza vnitřního prostředí

Cílem strategické analýzy je především identifikovat rozhodující faktory podmiňující úspěch podniku při realizaci zvolené strategie. Říká se jim klíčové faktory úspěchu (*key success factors*) nebo též rozhodující faktory úspěchu (*critical success factors* - CSF) a tyto úzce souvisejí s definovaným posláním firmy a jejími strategickými cíli. Rozpoznání klíčových faktorů úspěchu a jejich sdělení zainteresovaným osobám napomáhá tomu, aby byl

podnik či projekt správně zaměřen a neplýtvat svými zdroji na méně důležité oblasti. Jednou z užitečných pomůcek k identifikaci klíčových faktorů úspěchu je metoda 7S.

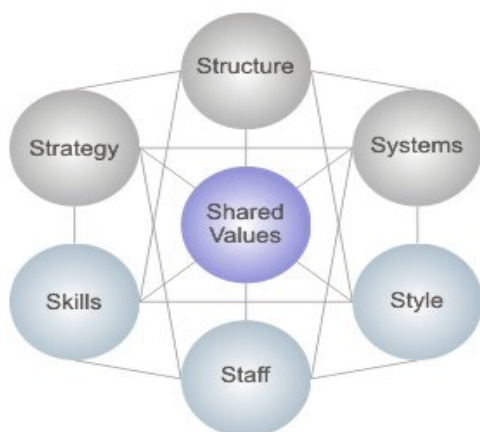
2.3.4.1 Metoda 7S

Metoda 7S byla vyvinuta na počátku 80. let 20. století poradenskou firmou McKinsey. Hlavní premisou této metody je, že existuje sedm interních aspektů v organizaci, které musejí být ve vzájemném souladu, aby daná organizace byla úspěšná. Model 7S zahrnuje sedm vzájemně závislých faktorů, které se dělí na “tvrdé” a “měkké”. Tvrdé prvky zahrnují strategii (*strategy*), strukturu (*structure*) a systémy (*systems*), měkké prvky pak sdílené hodnoty (*shared values*), dovednosti (*skills*), styl (*style*) a zaměstnance (*staff*).

- **Strategy** představuje plán k vybudování a udržení konkurenční výhody.
- **Structure** je způsob členění organizace a stanovení hierarchie, tedy toho, kdo je komu podřízen.
- **Systems** jsou každodenní činnosti a postupy, které zaměstnanci uplatňují při plnění svých pracovních úkolů.
- **Shared values** představují klíčové hodnoty dané firmy, které mají své vyjádření ve firemní kultuře a všeobecné pracovní morálce. Tento prvek je umístěn ve středu modelu, aby bylo zřejmé, že je ústředním prvkem pro rozvoj všech ostatních kritických prvků.
- **Style** je stylem vedení, který je ve firmě uplatňován.
- **Staff** jsou zaměstnanci a jejich obecné schopnosti.
- **Skills** jsou skutečné schopnosti a kompetence konkrétních zaměstnanců firmy. Někdy bývají označovány též jako klíčové dovednosti.

Tvrdé prvky jsou snáze definovatelné či identifikovatelné a management firmy je může přímo ovlivňovat prostřednictvím strategických prohlášení, organizačního členění firmy a reportingu a dále prostřednictvím formálních procesů a systémů informačních technologií. Měkké prvky jsou na druhé straně obtížněji popsatelné, neboť jsou obvykle nehmotné povahy a jsou více ovlivněné firemní kulturou. Avšak tyto měkké prvky jsou stejně důležité jako ty tvrdé a pokud chce být daná organizace úspěšná, musí jim věnovat přinejmenším stejnou pozornost.

Figure 1: The McKinsey 7S Model



Obr 2.2 Model 7S firmy Mc Kinsey

(Převzato z webového portálu MindTools.com)

Dostupné z: http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm. [cit. 2013-10-1])

Předchozí schéma zobrazuje vzájemnou závislost jednotlivých prvků v rámci modelu 7S a naznačuje, jak změna jednoho prvku ovlivňuje všechny ostatní prvky. Celý model je založen na teorii, že všechny prvky musejí být vzájemně vyrovnané a vzájemně se posilující.

2.3.5 Finanční analýza

Úkolem finanční analýzy je komplexně zhodnotit úroveň současné finanční situace podniku, posoudit vyhlídky na finanční zdraví podniku v budoucnosti a připravit opatření ke zlepšení jeho ekonomické situace a zajištění další prosperity.¹³

Hlavním zdrojem finanční analýzy jsou výkazy finančního účetnictví, tedy rozvaha, výkaz zisku a ztráty a výkaz cash flow. Vzhledem k tomu, že tyto výkazy jsou dostupné i externím subjektům, označují se také jako výkazy externí. Dalším zdrojem jsou pak výkazy vnitropodnikového účetnictví, např. výkazy různého členění podnikových nákladů, které si podnik vytváří dle svých potřeb a které nepodléhají jednotné metodické úpravě. Tyto výkazy nejsou veřejně dostupné, mají tedy interní charakter. Kromě toho lze do finanční analýzy zahrnout různé další finanční informace získané např. z výročních zpráv podniku, dále

¹³ DLUHOŠOVÁ, Dana a kol. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 3. rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010. 225s. ISBN 978-80-86929-68-2

prognózy, burzovní informace, zprávy o vývoji úrokových měr a měnových relací, komentáře manažerů, atd.

Podstatou finanční analýzy je výpočet ukazatelů, které mají dobrou vypovídací schopnost. Mohou být vyjádřeny v procentech, v peněžních jednotkách či v bezrozměrném vyjádření. Používají se dvě základní techniky rozboru: poměrová analýza (např. ukazatele rentability, likvidity, aktivity, zadluženosti, tržní hodnoty, atd.) a procentuální rozbor (horizontální a vertikální analýza).

2.3.5.1 Horizontální analýza

Horizontální analýza (též analýza vývojových trendů) porovnává ukazatele v čase a je v zásadě obsažena již v samotné rozvaze a ve výkazu zisku a ztrát, neboť v ní jsou srovnány položky ve dvou obdobích – běžném a minulém. Je-li k dispozici dostatečná časová řada výkazů, je možné vysledovat určité tendence směřování sledovaných veličin a vyvodit z toho patřičné závěry. Změnu lze zobrazit buď jako absolutní hodnotu v peněžních jednotkách nebo jako relativní hodnotu v procentech.

Technika rozboru je jednoduchá:

- 1) Vypočte se rozdíl hodnot ze dvou po sobě jdoucích let

$$\text{Absolutní změna} = \text{hodnota } t - \text{hodnota } t-1$$

- 2) Změna se vyjádří procentem k hodnotě výchozího roku

$$\text{Procentní změna} = \frac{\text{absolutní změna}}{\text{hodnota } t-1} \cdot 100(\%)$$

Oba postupy lze též zkombinovat, což bývá využíváno např. při hodnocení struktury nákladů v jednotlivých letech.

2.3.5.2 Vertikální analýza

Podstatou vertikální analýzy (též analýzy struktury) je stupňovitý rozbor jednotlivých složek tvořících jeden souhrnný finanční ukazatel. Analýza tedy ukazuje podíl jednotlivých položek na jejich agregovaných hodnotách, což umožňuje sledování změn ve struktuře jednotlivých položek finančních výkazů v čase. Z toho důvodu je vertikální analýza vhodným nástrojem pro mezipodnikové srovnávání. Obecný vzorec pro analýzu struktury:

$$\text{Podíl na celku} = \frac{U_i}{\sum U_i}$$

kde U_i je hodnota dílčího ukazatele, $\sum U_i$ je velikost absolutního ukazatele.

2.3.5.3 Analýza poměrových ukazatelů

Poměrové ukazatele jsou základním metodickým nástrojem finanční analýzy. Představují formu číselného vztahu, do něhož jsou uváděny finančně-účetní informace. Poměrové ukazatele se běžně vypočítávají vydělením jedné položky či skupiny položek jinou položkou či skupinou položek uvedenou ve výkazech, mezi nimiž existují určité souvislosti. Konstrukce a výběr ukazatelů závisí na tom, co chceme změřit.

V praxi jsou nejčastěji využívány čtyři základní skupiny poměrových ukazatelů (*financial ratios*): ukazatele likvidity, ukazatele zadluženosti, ukazatele aktivity a ukazatele rentability.

Ukazatele likvidity (*liquidity ratios*) jsou indikátorem schopnosti firmy dostát svým krátkodobým závazkům. Nejčastěji užívaný ukazatel likvidity je dán poměrem oběžných prostředků k současným závazkům podniku:

$$\text{Celková likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Slabinou tohoto ukazatele je skutečnost, že veškerá oběžná aktiva nelze v krátké době přeměnit na hotovost. Zpřesnění lze dosáhnout pomocí vzorce pro pohotovou likviditu, kdy jsou v čitateli od oběžných aktiv odečteny zásoby, někdy i nedobytné pohledávky.

Ukazatele zadluženosti (*leverage ratios*) vyjadřují, v jakém poměru jsou v podniku vlastní a cizí zdroje. Ukazatel celkové zadluženosti ukazuje, kolik dluhů připadá na jednotku celkových aktiv, čili procento celkových fondů podniku financovaných půjčkami.

$$\text{Ukazatel celkové zadluženosti} = \frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{Celková aktiva}}$$

Má-li tento ukazatel hodnotu větší než 0,5, je považován za bezpečný pouze u podniků působících ve stabilních oborech. Jinak signalizuje předluženost firmy.

Významným ukazatelem je rovněž ukazatel tzv. finanční páky.

$$\text{Efekt finanční páky} = \frac{\text{Celková aktiva}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

Ukazatele aktivity (*activity ratios*) se používají pro posouzení pozice firmy v oblasti efektivnosti užití zdrojů. Nejčastěji se používá obrat aktiv, obrat zásob, obrat krátkodobých pohledávek a průměrná doba inkasa.

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Celková aktiva}}$$

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Zásoby}}$$

$$\text{Obrat krátkodobých pohledávek} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Pohledávky}}$$

$$\text{Průměrná doba inkasa} = \frac{360}{\text{Obrat krátkodobých pohledávek}}$$

Ukazatele rentability (*profitability ratios*) charakterizují, jak efektivně podnik pracuje. Nejčastěji užívanými ukazateli rentability jsou rentabilita aktiv (ROA), poměřující zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání bez ohledu na zdroje jejich financování, dále rentabilita vlastního kapitálu (ROE) vyjadřující celkovou výnosnost vlastních zdrojů a rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu (ROCE), která hodnotí význam dlouhodobého investování. Posledně jmenovaný ukazatel bývá využíván k mezipodnikovému srovnávání.

$$ROA = \frac{\text{Zisk před zdaněním a úroky (EBIT)}}{\text{Aktiva}}$$

$$ROE = \frac{\text{Čistý zisk (EAT)}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

$$ROCE = \frac{\text{Zisk před zdaněním a úroky (EBIT)}}{\text{Vlastní kapitál} + \text{dlouhodobé závazky}}^{14}$$

U firem, jejichž akcie jsou volně obchodovatelné na kapitálových trzích, je důležité určit jejich tržní hodnotu, např. pomocí vzorce pro čistý zisk na akci (EPS) nebo pomocí ukazatele dividendového výnosu. Pro účely této bakalářské práce, zabývající se analýzou malého podniku, však nejsou tyto ukazatele relevantní.

¹⁴ Všechny uvedené vzorce jsou převzaty z publikace:

DLUHOŠOVÁ, Dana a kol. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 3. rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010. 225s. ISBN 978-80-86929-68-2

2.3.6 Shrnutí analýzy – analýza SWOT

Analýza SWOT byla poprvé představena již v roce 1960 a od té doby je s úspěchem využívána dodnes. Představuje završení strategické analýzy pomocí diagnózy silných stránek (*strengths*), slabin (*weaknesses*), hrozeb (*threats*) a příležitostí (*opportunities*). Díky své univerzálnosti bývá analýza SWOT využívána nejen jako jednoduchá pomůcka pro formulaci úvodní strategie firmy, nýbrž i jako seriózní strategický nástroj pro tvorbu celopodnikové strategie či pro účely marketingu.

Podstatou analýzy SWOT je identifikace nejvýznamnějších faktorů a okolností zahrnujících silné či slabé stránky zkoumaného podniku a příležitosti či hrozby okolí podniku, dále verbální charakteristika těchto faktorů a jejich následné zanesení do čtyř kvadrantů tabulky SWOT. Fakta pro provedení této analýzy lze získat různými způsoby, např. převzetím z již provedených dílčích analýz, porovnáním s konkurenty, brainstormingem, atd. Silné a slabé stránky představují interní faktory podniku či organizace, zatímco příležitosti a hrozby zahrnují faktory vnější.

Následující obrázek zachycuje schéma analýzy SWOT s uvedením vstupních zdrojů, z nichž tato analýza může čerpat. K formulaci silných a slabých stránek v rámci analýzy SWOT bývají využívány výsledky z finanční analýzy, analýzy hodnotového řetězce, analýzy zdrojů, či analýzy produktového portfolia (např. matice BCG). Pro vyjádření hrozeb a příležitostí lze využít údaje získané z analýz vnějšího prostředí a okolí podniku, či z analýzy konkurenčního postavení firmy.



Obr. 2.3: Schéma analýzy SWOT

(Převzato z webového portálu Managementmania.com. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza> [cit. 2013-5-1])

Při zpracování SWOT by měly být respektovány určité zásady. Závěry analýzy SWOT by měly být relevantní, tzn. analýza by měla být zpracována s ohledem na účel, pro nějž byla prováděna. Je-li součástí strategické analýzy, měla by být zaměřena pouze na strategická fakta a podstatné jevy s důrazem na objektivitu při formulaci výsledků analýzy. V neposlední řadě by síla jednotlivých faktorů měla být v tabulce SWOT ohodnocena bodovacím nebo jiným systémem.¹⁵

2.3.7 Výběr strategie

Na základě provedené strategické analýzy přistupuje firma k volbě vhodné strategie a k formulaci strategického plánu pro příští období svého vývoje. Doporučuje se vytvořit několik strategických variant, z nichž je posléze vybrána ta nejvhodnější.

Strategické varianty mohou být vytvořeny podle různých typologií, např. podle míry ofenzivnosti, kdy se rozlišuje strategie defenzivní, stabilizační, ofenzivní a krizová. Defenzivní strategii volí firma v situaci, kdy musí čelit silnému tlaku okolí. Stabilizační strategie obvykle plynule navazuje na stávající strategii firmy a zajišťuje kontinuitu jejího vývoje. Ofenzivní strategie předpokládá pozitivní vývoj rizikových faktorů a umožňuje růst firmy (např. prostřednictvím akvizic či jiných investic, změny formy financování, apod.). Krizové strategie jsou reakcí na krizový vývoj a jejich cílem je zvládnout složitou situaci.¹⁶

Další využitelnou metodou je matice TOWS (vycházející přímo z analýzy SWOT), v jejímž rámci je zvážen vzájemný vliv externích a interních faktorů s následnou formulací čtyř možných strategií:

1. Strategie MAXI – MAXI (zaměření na rozvoj silných stránek a využití příležitostí)
2. Strategie MINI – MAXI (zaměření na zlepšení slabých stránek a využití příležitostí)
3. Strategie MAXI – MINI (zaměření na rozvoj silných stránek a omezení hrozeb)
4. Strategie MINI – MINI (zaměření na zlepšení slabých stránek a eliminaci hrozeb)

Po zhodnocení vybrané strategie může firma přistoupit k tvorbě strategického plánu, jenž zohledňuje realitu současných vývojových trendů, všechna významná rizika i scénáře

¹⁵ KEŘKOVSKÝ, Milan, VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206s. ISBN 80-7179-453-8

¹⁶ FOTR, Jiří a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada, 2012. 384s. ISBN 978-80-247-3985-4

možného budoucího vývoje. Strategický plán by měl být výsledkem diskuze jeho tvůrců nad výběrem strategie s přihlédnutím k požadavkům, očekáváním a potřebám všech zainteresovaných stran.

2.4 Závěr teoretické části

Tato část bakalářské práce byla věnována teoretickým východiskům strategické analýzy podniku. Strategická analýza je nedílnou součástí strategického řízení, neboť napomáhá k identifikaci, klasifikaci a pochopení všech zásadních faktorů ovlivňujících úspěch podnikání a tím i veškerá strategická rozhodnutí manažerů. Existuje celá řada běžně používaných metod strategické analýzy, z nichž metody zde uvedené představují pouze malou část. Cílem však nebylo ani tak podat vyčerpávající přehled trendů a způsobů strategické analýzy, jako spíše vybrat ty nejdůležitější, jejichž kombinací lze získat ucelený obraz situace podniku v daném období a v daném prostředí, což umožňuje přehodnotit stávající podnikovou strategii a následně formulovat strategii novou, adaptovanou na aktuální situaci.

V navazující praktické části bude věnována pozornost konkrétnímu podniku a strategická analýza tohoto podniku bude provedena s využitím některých metod uvedených v této kapitole.

3. CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU A JEHO ANALÝZA

3.1 Eschola, v.o.s. – profil firmy

Eschola, v.o.s., se sídlem v Ostravě-Porubě, vznikla dne 12. prosince 2002 zápisem do obchodního rejstříku vedeného Krajským soudem v Ostravě, oddíl AXVIII, vložka 1426. Jak vyplývá ze zkratky v.o.s., právní formou firmy Eschola je veřejná obchodní společnost. Předmětem podnikání dle výpisu z obchodního rejstříku je „výuka jazyků, pořádání odborných kurzů, školení a jiných vzdělávacích akcí včetně lektorské činnosti, překladatelská a tlumočnická činnost a zprostředkování služeb“¹⁷. Statutární orgán firmy tvoří dva společníci s právem jednat navenek jménem společnosti samostatně. Vzhledem k tomu, že Eschola má pouze čtyři stálé zaměstnance a roční obrát firmy nedosahuje rozhodné částky 2 mil. EUR, jedná se dle klasifikace komise EU o mikropodnik, nebo dle dělení Eurostatu o malý podnik.

Právní charakteristika veřejné obchodní společnosti

Veřejná obchodní společnost, vymezená § 76-92 ObchZ., náleží do kategorie osobních společností, v nichž společníci dávají do společnosti určitý kapitálový vklad, svou pracovní sílu a mají právo jednat jménem společnosti ve všech věcech, včetně práva společnost řídit. Podstatnými znaky veřejné obchodní společnosti dle obchodního zákoníku je podnikání alespoň dvou osob (společníků) pod společným obchodním jménem a ručení za závazky společnosti společně a nerozdílně celým svým majetkem. Veřejná obchodní společnost se zakládá společenskou smlouvou, která se přikládá k návrhu na zápis společnosti do obchodního rejstříku, podepsaného všemi společníky. Veřejná obchodní společnost je právnickou osobou, která disponuje vlastním majetkem tvořeným jednak vklady společníků, jednak tím, co společnost nabyla svou podnikatelskou činností. Zákon neukládá veřejné obchodní společnosti mít základní jmění a vytvářet rezervní fond, společníkům však může vzniknout vkladová povinnost na základě společenské smlouvy. Základním majetkovým právem společníka je právo na podíl na zisku, dále právo na vypořádací podíl a právo na podíl na likvidačním zůstatku. Každý společník je rovněž oprávněn řídit společnost a kontrolovat její činnost, konkrétní pravidla obchodního vedení společnosti však bývají stanovena ve společenské smlouvě. Podle zákona o daních z příjmů nemá veřejná obchodní společnost povinnost podávat vlastní daňové přiznání. Je-li společníkem fyzická osoba, podíly na zisku v.o.s. jsou považovány za dílčí základ daně z příjmu fyzických osob, přičemž podíl ve v.o.s.

¹⁷ Justice.cz. Úplný výpis z obchodního rejstříku firmy [online]. [cit. 2013-03-17]
Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a526125&typ=full&klic=x0s38z>

je považován za příjmy z podnikání podle § 7 zákona o daních z příjmů.¹⁸ Společnost může zaniknout nebo být zrušena z několika důvodů, které upravuje § 88 odst. 1 ObchZ., např. výpovědí společníka, z rozhodnutí soudu, smrtí společníka, zánikem právnické osoby, která je společníkem, prohlášením konkurzu na majetek společníka, atd.

Historie a současnost Escholy

Jak již bylo uvedeno, ostravská firma Eschola byla založena dvěma společníky v prosinci roku 2012. Před založením vlastní firmy působili oba společníci několik let v jiných firmách nabízejících jazykové vzdělávání, kde získali první cenné zkušenosti s tímto oborem podnikání a s každodenním chodem jazykové agentury. Poté se rozhodli založit si vlastní firmu, v jejímž rámci začali nabízet kurzy jazykového vzdělávání „na klíč“ pro firmy i veřejnost. Výraz vzdělávání na klíč charakterizuje záměr zakladatelů připravovat pro klienty kurzy šité na míru jejich konkrétním jazykovým potřebám, s důrazem na využití v pracovní praxi. Hlavními hodnotami zakladatelů byla kvalita, odbornost, využití moderních vzdělávacích metod a postupů, profesionální vystupování a časová i prostorová flexibilita. V průběhu let si Eschola, v.o.s., získala v Ostravě a v okolí dobré jméno pro svůj profesionální přístup zejména v oblasti firemního vzdělávání a díky tomu se výrazně rozšířil okruh jejích klientů, mezi něž v současnosti patří např. firmy ABB, Evraz Steel, Arcelor-Mittal, Komerční banka, DHL Express CR, Huisman Konstrukce, OKD, Plzeňský Prazdroj, Dalkia ČR, CS Cabot, Bang & Olufsen, VŠB-TU Ostrava a další. Vedle tradiční výuky jazyků začala firma v posledních letech nabízet rovněž tréninkové kurzy tzv. měkkých dovedností (*soft skills*) a koučink (*coaching*).

Jazyková agentura Eschola sídlí v pronajatých prostorách kancelářského komplexu v Ostravě-Porubě, ulice Spartakovců 3. Firma zde pronajímá dvě kanceláře, z nichž jedna slouží jako pracoviště pro administrativní pracovníky agentury a druhá jako učitelský kabinet pro lektory, a tři jazykové učebny. V učitelském kabinetu mají lektori k dispozici knihovnu s výukovými materiály, kopírovacím zařízením a počítačem s připojením na internet. Tři učebny vybavené moderními didaktickými pomůckami a audiovizuální technikou poskytují příjemné a praktické prostředí pro konání kurzů. Podstatná část výukových aktivit však probíhá přímo ve firmách klientů, což je pochopitelné vzhledem k obecnému trendu vyhovět potřebám a přáním klienta. Pokud jde o propagaci, Eschola provozuje vlastní webové

¹⁸ Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, paragraf 7. Dostupné z: <http://zakony-online.cz/?s3&q3=7>

stránky, kde lze nalézt úplnou nabídku služeb, ceník jednotlivých kurzů, profily členů lektorského sboru, seznam firem, v nichž tato jazyková agentura působila nebo působí, a další. V rámci propagace pořádá Eschola pro své klienty rovněž kulturní akce, např. v letech 2008 a 2010 uspořádala v ostravských klubech koncerty Escholy, které se setkaly s velkým úspěchem. Kromě toho firma inzeruje v časopisu Program – společník všech Ostravanů, v rádiích Čas, Orion a Hellax a vydává rovněž reklamní letáky s nabídkou svých kurzů. Celkové roční výdaje na reklamu a propagaci tvoří v průměru 3% ročního obrátu firmy. Barvami Escholy jsou zelená a bílá a hlavním mottem, uváděným na všech propagačních materiálech agentury, je slogan „...volte ta správná slova“, který stručně a výstižně vyjadřuje charakter poskytovaných služeb.



Obr. 3.1 Propagační leták firmy Eschola (naskenováno se souhlasem majitelů firmy)

3. 2. Strategická analýza firmy Eschola, v.o.s.

Tato část bakalářské práce bude věnována praktické aplikaci některých analytických metod, jež byly popsány v předchozí kapitole. S ohledem na obor podnikání zkoumaného podniku, jímž je poskytování služeb v oblasti vzdělávání, budou všechny analýzy zaměřeny především na faktory související se vzděláváním. Hlavní pozornost bude věnována oborovému okolí firmy a poté vnitřní analýze zkoumaného podniku.

3.2.1 Analýza PEST

Analýza PEST je pro účely této práce zaměřena pouze na vybrané faktory makrookolí zkoumaného podniku, které by mohly výrazněji ovlivnit jeho podnikání.

Politickoprávní faktory

V roce 2013 bude politické uspořádání České republiky pravděpodobně stejné jako v předchozím roce, neboť všeobecné parlamentní volby jsou naplánovány až na rok 2014. S trochou optimismu se dá očekávat, že se politická situace, poznamenaná neustálými rozepřemi a korupčními aférami, trochu uklidní, neboť hlavní politické strany se budou chtít před volbami ukázat voličům v lepším světle. Pokud jde o legislativu, nový zákoník práce (zákon č. 262/2006 Sb.), jenž nabyl účinnosti dne 1. ledna 2012 a naposledy byl novelizován zákonem č. 385/2012 Sb. ze dne 24. října 2012, přinesl některé změny, které mohly ovlivnit firemní podnikání, např. byla prodloužena zkušební doba u zaměstnance, rovněž byly upraveny podmínky pro uzavírání pracovních smluv na dobu určitou a pro přesčasovou práci, byl zdvojnásoben maximální počet odpracovaných hodin u jednoho zaměstnavatele v rámci dohody o provedení práce, upravila se výše odstupného při skončení pracovního poměru z organizačních důvodů a došlo k novému vymezení pojmu „závislá práce“ s cílem potírat tzv. švarcsystém, tj. zaměstnávání osob samostatně výdělečně činných. Pokud jde o nový zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon č.90/2012 Sb.), jenž by měl nahradit stávající obchodní zákoník, tento vstoupil v platnost již 22. března 2012, účinnosti by však měl nabýt až 1. ledna 2014 spolu s novým občanským zákoníkem (zákon č.89/2012 Sb.). Zdali tato novelizace přinese pozitivní změny, ukáže až čas.

Ekonomické faktory

Dle údajů České národní banky se v průběhu roku 2013 očekává mírné posílení globálního ekonomického růstu, v USA však bude růst výraznější než v eurozóně. Dle

analýzy a predikce Ministerstva financí ČR se Česká republika nacházela v roce 2012 v mělké recesi, z níž se vymaňuje jen pozvolna, a proto HDP v letošním roce vzroste pouze o 0,1%, přičemž průměrná míra inflace by měla dosahovat 2,1%. Zatímco úroveň zaměstnanosti bude letos pravděpodobně stagnovat, průměrná míra nezaměstnanosti se zvýší na 7,3%. Spotřebitelské ceny porostou vlivem zvýšení obou sazeb DPH. Směnný kurz koruny vůči euru v porovnání s minulým rokem mírně oslabí na 24,9 CZK/EUR. Dlouhodobé úrokové sazby se sníží na 2,2% ročně.¹⁹ Státní rozpočet bude i nadále směřovat k omezování výdajů s cílem snížit nárůst státního dluhu.

Z uvedených údajů vyplývá, že ekonomická situace nebude v letošním roce nijak příznivá pro poskytování služeb v oblasti vzdělávání. Domácnosti budou mít vlivem zvýšení nepřímých daní vyšší výdaje a patrně nebudou chtít investovat do zbytečných statků. Na druhé straně lidé hledající dobré zaměstnání budou vyhledávat možnosti, jak si zvýšit kvalifikaci, aby měli větší šanci uspět na trhu práce.

Společenské faktory

Nadále probíhá formování tzv. znalostní společnosti (*knowledge society*) s důrazem na kvalitní vzdělávání. Větší firmy budou i v budoucnu investovat do tréninkových a vzdělávacích programů pro své zaměstnance, neboť tyto patří k oblíbeným nepeněžním benefitům. Zájem o výuku jazyků a trénink manažerských dovedností je trvalejšího charakteru, protože jazykové a komunikační dovednosti patří dnes spolu s počítačovou gramotností k základním předpokladům úspěšné profesní dráhy. Kromě lidí v produktivním věku mají zájem o vzdělávání i senioři, což souvisí s obecným trendem aktivního využívání volného času. Vzhledem k rostoucímu počtu cizinců bydlících na území ČR se česká společnost stává kosmopolitnější a otevřenější cizím vlivům.

Technologické faktory

Většina domácností v ČR již má trvalé připojení k internetu, což znamená, že mají v podstatě neomezený přístup k vzdělávání zdarma. V oblasti informačních technologií i výuky jazyků existuje na internetu nepřeberné množství portálů nabízejících kurzy online zdarma, výuková videa ke stažení zdarma (*tutorials*), testy jazykové úrovně, atd. Vedle toho existují firmy a agentury nabízející služby e-learningu v nejrůznějších výukových okruzích,

¹⁹ Ministerstvo financí ČR. Predikce pro rok 0213. [online]. [2012-03-12]
Dostupné z: http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/makro_pre_76362.html

od ekonomie přes účetnictví až po filozofii. Pokud jde o klasický způsob výuky se školitelem, tréninkové místnosti ve školicích střediscích a jazykové učebny bývají dnes již standardně vybaveny počítači s připojením k internetu, interaktivní tabulí a další audiovizuální technikou.

Z uvedeného vyplývá, že internet silně konkuruje klasickým formám výuky. Ne všichni lidé jsou však schopni praktikovat samostudium či bezpečně rozlišovat mezi zaručenými a nezaručenými internetovými zdroji. Proto bude zřejmě i v budoucnu existovat tradiční vzdělávání s učitelem a žáky či studenty v jedné třídě vedle modernějších forem vzdělávání, avšak s větším důrazem na individuální potřeby studentů.

Vybrané socioekonomické faktory v kontextu Moravskoslezského kraje

Vzhledem k tomu, že zkoumaný podnik působí v Moravskoslezském kraji, je potřeba zmínit ještě některé specifické faktory vážící se k tomuto regionu.

V Moravskoslezském kraji, který odedávna patřil k nejdůležitějším průmyslovým regionům střední Evropy, probíhá v posledních desetiletích proměna odvětvové struktury a s tím související restrukturalizace, která s sebou přináší nemalé problémy, např. vysokou nezaměstnanost. Dle Českého statistického úřadu činil k datu 31. 1. 2013 podíl nezaměstnaných osob (na obyvatelstvu ve věku 15-64 let) 9,81%, přičemž např. ve Středočeském kraji činil tento podíl ke stejnému datu pouze 6,59%.²⁰ Podle počtu obyvatel je Moravskoslezský kraj třetím nejlidnatějším krajem v České republice. Z porovnání některých údajů v rámci dlouhodobého vývoje Moravskoslezského kraje však vyplývá, že počet obyvatel tohoto regionu postupně klesá (střední počet obyvatel v roce 2000 činil 1 279 951, v roce 2011 pouze 1 232 626), zatímco podíl kraje na HDP ČR roste (podíl kraje na HDP v roce 200 činil 9,7%, v roce 2011 již 10,2%). Zvyšuje se rovněž počet obchodních společností (v roce 2000 činil počet obchodních společností 15 623, v roce 2011 již 25 355)²¹ Co se týče oblasti vzdělávání, region Moravskoslezského kraje je vybaven kvalitním systémem školního vzdělávání na všech úrovních, funguje zde 455 základních škol, 11 vyšších odborných škol a 5 vysokých škol, které svými 16 fakultami zabezpečují výuku více než 45 000 studentů. Kromě veřejných škol nabízí služby v oblasti vzdělávání rovněž řada soukromých škol a agentur. Dle údajů statistického bulletinu působilo v Moravskoslezském kraji ke dni 30. 09. z

²⁰ Český statistický úřad. Data o krajích.[online] [2013-02-15]
Dostupné z: <http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/krajenejnovejsi/xt>

²¹ Tamtéž. Regionální časové řady. [online] [2013-02-15]
Dostupné z: http://www.czso.cz/xt/redakce.nsf/i/casove_rady_regionalni.

celkového počtu 77 064 ekonomických subjektů rozdělených dle převažující činnosti CZ-NACE v oblasti vzdělávání celkem 1 388 ekonomických subjektů.

Z uvedených údajů je zřejmé, že na jedné straně je zkoumaný region charakterizován vysokou nezaměstnaností, a tedy nižší kupní silou svých obyvatel, na druhé straně zde působí velké množství vzdělávacích institucí. Jedná se tedy o vysoce konkurenční prostředí.

3.2.2 Porterův model pěti sil

V rámci Porterovy analýzy, zkoumající oborové okolí podniku z pěti hledisek, bude nutné jednotlivé klíčové aspekty – zákazníky, dodavatele, konkurenty, substituty a bariéry vstupu do odvětví – vždy nejprve blíže definovat, aby bylo možné zodpovědět otázku, jaká je jejich síla v daném oboru, jímž je v našem případě vzdělávání.

Zákazníci

Potenciálními zákazníky zkoumaného podniku, nabízejícího vzdělávací kurzy firmám i široké veřejnosti, jsou velké i malé firmy jakéhokoli zaměření, a to jak soukromé, tak státní, dále veřejné instituce a jednotlivci. Vzhledem k tomu, že pro tento obor podnikání je charakteristická časová i prostorová flexibilita, mohou být zákazníci potenciálně i subjekty, které nesídlí v Ostravě, ba dokonce ani v Moravskoslezském kraji.

Vyjednávací síla zákazníků – zejména velkých firem - je vysoká. Tyto firmy čas od času vypisují výběrové řízení na zajištění jazykových či jiných kurzů pro své zaměstnance a při té příležitosti oslovují vybrané vzdělávací instituce, aby podaly své nabídky. Zájem jazykových agentur o účast v těchto nabídkových řízeních je obrovský, vítězem se obvykle stává agentura, která má nejen dobrou pověst, ale nabídne výhodnou cenu. Na druhé straně získání zakázky znamená pro agenturu zajištění zisku přinejmenším na celý rok, obvykle však na více let dopředu. Problémem menších agentur může být skutečnost, že nejsou schopny velké zakázky kapacitně zvládnout.

Dodavatelé

Dodavateli v klasickém smyslu jsou v tomto oboru podnikání pouze vydavatelé nebo prodejci učebnic, slovníků, časopisů a dalších učebních materiálů. Vzhledem k všeobecné dostupnosti těchto materiálů v kamenných i internetových knihkupectvích však prodej

učebnic menším vzdělávacím institucím obvykle nepřináší téměř žádný zisk, a proto je vliv těchto dodavatelů nepodstatný. Naopak poměrně významný je vliv externích „dodavatelů“ vzdělávacích služeb, tj. lektorů a koučů působících ve zkoumaném podniku, kteří však zpravidla nemají statut zaměstnance, neboť podnikají na základě živnostenského oprávnění a subdodavatelské smlouvy. Obvykle se jedná o vysokoškolsky kvalifikované učitele jazyků, kteří dali přednost životu „na volné noze“ před zaměstnaneckým poměrem ve státním školství. Tito dodavatelé mohou zároveň působit jako konkurenti zkoumaného podniku, protože mají možnost vést rovněž soukromé kurzy nebo spolupracovat souběžně s jinou jazykovou agenturou.

Vyjednávací síla subdodavatelů vzdělávacích služeb je na nízké až střední úrovni. Závisí to na stupni kvalifikace daného lektora, na jeho komunikačních dovednostech a profesních zkušenostech. Vzhledem k vysoké nezaměstnanosti v regionu však nabídka lektorských služeb převyšuje poptávku.

Konkurenti

Vedle konkurence ze strany lektorů – jednotlivců, která však nepředstavuje pro jazykové agentury tak velkou hrozbu, existuje konkurence v podobě jiných vzdělávacích institucí. Jak již bylo řečeno v rámci analýzy PEST, v Moravskoslezském kraji funguje dobrý systém státních škol, a kromě toho zde působí velké množství soukromých jazykových a obecně vzdělávacích agentur. Zaměříme-li se pouze na Ostravu, zjistíme, že zde působí celá řada zavedených jazykových škol, např. Cloverleaf, Hello, Skřivánek, Sluně, Top School, ABC English, Teburg, Excel, Eddica, ALL ENGLISH CZ, Akademie J.A. Komenského, apod. Dá se tedy říci, že rivalita v odvětví vzdělávání je v Moravskoslezském kraji, konkrétně v Ostravě, velmi vysoká.

Silně konkurenční prostředí v oblasti vzdělávání v Ostravě a okolí způsobuje, že ceny vzdělávacích kurzů se neustále snižují (např. průměrná hodinová sazba u firemních jazykových kurzů klesla za posledních 5 let z 370 Kč na 330 Kč). Klesající zájem zejména o výuku v kurzech pro veřejnost pak způsobuje, že agentury se snaží získat angažmá ve velkých podnicích hledajících vhodné subdodavatele pro firemní vzdělávání, přičemž větší agentury mají obecně větší šanci uspět ve výběrových řízeních velkých firem díky rozsáhlejší personálním kapacitám. Menší agentury se proto snaží zaujmout potenciální klienty nabídkou kurzů ušitých na míru požadavkům klienta a užší orientací na profesně zaměřenou výuku.

Substituty

Za substituty jazykové výuky a kurzů manažerských dovedností lze považovat všechny ostatní vzdělávací kurzy a programy nabízené nejrůznějšími institucemi i jednotlivci, např. kurzy IT, kurzy účetnictví a daní, právnické minimum, odborné ekonomické kurzy, kurzy pro začínající podnikatele, programy celoživotního vzdělávání, výtvarné kurzy, kurzy fotografie, pohybové a taneční kurzy, atd.

Hrozba substitutů je v současné době nízká až střední, neboť jazykové kurzy jsou spolu s tréninkovými semináři komunikačních dovedností a vyjednávacích schopností po delší dobu v centru popularity. Nejvíce jim patrně konkurují různá školení PC, kurzy účetnictví a kurzy ekonomie. V budoucnu se však bude popularita jazykových kurzů – zejména angličtiny – pravděpodobně snižovat, neboť nastupující generace již budou tento jazyk ovládat lépe než jejich rodiče a před výukou ve třídě dají přednost např. pobytu v zahraničí. Je možné, že postupně vzroste zájem o jiné jazyky, např. němčinu, ruštinu či češtinu pro cizince. Rovněž je pravděpodobné, že přijdou úplně nové trendy, které proniknou na trh a stanou se na čas všeobecně oblíbenou formou vzdělávací či volnočasové aktivity (příkladem může být v současnosti velmi populární koučování, využívající prvky psychologie i tzv. mentorství, anebo z pohybových aktivit třeba zumba, kombinující prvky aerobiku a tance za doprovodu latinskoamerické hudby, jež se nyní vyučuje po celém světě).

Bariéry vstupu do odvětví

Vstupu jednotlivce do odvětví v podstatě nic nebrání, výuka jazyků je volná živnost a může se jí tedy věnovat kdokoli, kdo splňuje základní předpoklady získání živnostenského oprávnění. Založení vlastní obchodní společnosti již představuje větší úsilí a vyžaduje jisté finanční prostředky, samozřejmě v závislosti na zvolené právní formě. Většina jazykových škol působících v Ostravě má právní formu společnosti s ručením omezeným, k jejímuž založení je zapotřebí částky 200 000 Kč. Kromě počátečního vkladu je pak samozřejmě nutné zajistit kancelářské a výukové prostory a chod firmy v prvních měsících, než přijdou na účet první platby za poskytnuté služby. Jedná se však pouze o náklady, jež jsou běžně spojeny se založením firmy podnikající ve službách.

Vzhledem k vysoké konkurenci v odvětví vzdělávání je dnes běžné, že soukromé školy se snaží získat pro některé své specifické činnosti akreditaci od Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy ČR nebo jiných institucí. Např. ostravská jazyková škola Hello získala

akreditaci MŠMT pro svou základní školu Hello s bilingvní výukou, ostravská agentura Slůně nabízí rovněž pod záštitou MŠMT akreditovaný program Anglický jazyk pro školskou praxi, jazyková škola Excel láká na svých webových stránkách na výukovou metodu Avalon+, která je akreditována institucí British Council. Zkoumaná agentura Eschola, v.o.s., se stala v roce 2007 akreditovaným výukovým a zkušebním centrem Londýnské komory obchodu a průmyslu (London Chamber of Commerce and Industry – LCCI) s možností udělovat mezinárodně platné certifikáty jazykových dovedností. Z uvedeného je patrné, že chce-li na trh vzdělávání vstoupit nová firma, bude dříve či později nucena investovat nejen do vybavení kanceláří a do reklamy, ale také do zvýšení své profesionální prestiže, bez níž nemá žádný nový podnikatelský subjekt podnikající v oblasti vzdělávání velkou šanci na úspěch.

Bariéry vstupu do odvětví jsou tedy nízké, avšak šance vstupujícího podniku na trvalejší úspěch nejsou vzhledem k nasycenosti trhu příliš velké. Firma, která se chce v odvětví vzdělávání udržet, případně růst, musí vybudovat vysoce profesionální tým schopný reagovat na nové trendy, nabídnout klientům vyšší kvalitu služeb a ještě něco navíc, čím by se odlišila od jiných firem podnikajících v tomto odvětví.

Shrnutí Porterovy analýzy je přehledně znázorněno v následující tabulce.

	nízká	střední	vysoká
Vyjednávací síla zákazníků			√
Vyjednávací síla dodavatelů	√		
Rivalita mezi konkurenty			√
Hrozba vstupu nových konkurentů			√
Hrozba substitutů		√	

Tab. 3.1 Shrnutí Porterovy analýzy

3.2.3 Metoda 7S

Jak již bylo uvedeno v teoretické části této bakalářské práce (viz oddíl 2.3.6), model 7S zahrnuje sedm vzájemně závislých faktorů, které se dělí na tvrdé a měkké. Ústředním prvkem, umístěným ve středu modelu, jsou sdílené hodnoty neboli celková kultura firmy,

která má vliv na všechny ostatní prvky modelu. Níže uvedené otázky k jednotlivým prvkům analýzy byly volně přeloženy z angličtiny a převzaty ze serveru mindtools.com.²²

Sdílené hodnoty

Jaké jsou stěžejní hodnoty, na nichž je vystavěna firma Eschola, a jak jsou silné? Jaká je firemní kultura?

Základními hodnotami vyznávanými zakladateli agentury jsou kvalita, profesionalita, flexibilita, orientace na zákazníka, přizpůsobení se měnícím se potřebám zákazníka a úsilí udržet krok s moderními trendy v jazykovém vzdělávání i ve firemním vzdělávání obecně. Stěžejní hodnotou je rovněž důraz na nepřetržité sebevzdělávání pracovníků, aby byli schopni vyhovět vzrůstajícím nárokům klientů. To se odráží v tlaku majitelů agentury jak na vlastní zaměstnance, tak na externí lektory, aby absolvovali např. mezinárodně uznávané zkoušky z obchodní angličtiny nebo aby se účastnili pravidelných workshopů a vyměňovali si zkušenosti s výukou. Snaha povzbudit lektory v dalším vzdělávání se odráží i v ochotě majitelů spolufinancovat náklady externích lektorů na složení mezinárodních zkoušek nebo na absolvování metodických kurzů v zahraničí. V pravidelných workshopech a team-buildingových akcích se odráží snaha majitelů firmy neustále posilovat firemní kulturu a týmového ducha.

Strategie

Jaká je strategie firmy Eschola? Jak chce dosáhnout svých cílů? Jak se vyrovnává s tlakem konkurence? Jak řeší změny v požadavcích zákazníků?

Strategie firmy Eschola souvisí s jejími vyznávanými hodnotami. Firma se snaží nabízet kvalitní vzdělávací kurzy na klíč a vyhovět požadavkům klientů. Mnozí lidé dnes vyžadují kurzy se zaměřením na svou oblast expertízy, např. na personalistiku, bankovníctví, účetnictví, nebo potřebují získat konkrétní dovednosti, např. v oblasti vedení porad, vyjednávání či videokonferencí, a Eschola se jim snaží tyto kurzy zajistit. Cena kurzů přitom není fixní, je předmětem dohody. Rámcová cena je sice uvedena na webových stránkách firmy, avšak během jednání s klientem může být snížena, což je tajná zbraň majitelů proti vzrůstající konkurenci. Poptávku po kurzech měkkých dovedností a koučování vyřešili

²² MindTools.com. The Mc Kinsey 7 Framework [online]. [2013-02-26] Dostupné z: http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm.

majitelé tím, že nejprve sami absolvovali podobné kurzy v renomovaných vzdělávacích institucích, aby si v této oblasti doplnili vzdělání, a poté je začali sami nabízet.

Struktura

Jak je firma Eschola rozdělena a jaká je její hierarchie? Jak probíhá koordinace různých činností v rámci firmy? Je rozhodování a kontrolování centralizované nebo decentralizované? Jsou komunikační cesty explicitní nebo implicitní?

Vzhledem k tomu, že se jedná o firmu s malým počtem zaměstnanců, je hierarchie poměrně jednoduchá: V čele firmy stojí dva vlastníci, kteří rozhodují o všech zásadních věcech, např. o tom, jakých výběrových řízení ve velkých firmách se bude jejich firma účastnit, jakou formou bude prováděna reklama a kolik se do ní bude investovat, jaká cena bude nabídnuta klientům i lektorům za jejich práci. Administrativní personál firmy zahrnuje manažerku kurzů, která rozděluje kurzy mezi jednotlivé lektory a celkově zajišťuje výuku, dále asistentku, která má na starosti chod kanceláře, telefonicky nebo prostřednictvím elektronické pošty komunikuje s klienty v první fázi a vede veškerou dokumentační agendu související s kurzy, a konečně metodičku, jejímž úkolem je průběžné sledování kvality výuky prostřednictvím hospitací a následných pohovorů s lektory, pomoc s výběrem učebnic pro výuku, atd. Zbytek týmu tvoří lektori, spolupracující s agenturou, jak už bylo uvedeno, na základě vlastních živnostenských oprávnění. Rozhodování je tedy silně centralizované a je plně v rukou majitelů firmy.

Systémy

Které jsou hlavní systémy řídící celou firmu? Kde jsou ovládací systémy a jak jsou monitorovány a hodnoceny? Jaké vnitřní pravidla a procesy Eschola využívá, aby zůstala na správné cestě?

Jak již bylo řečeno, systémy v rámci Escholy jsou v podstatě reprezentovány jednotlivci. V zájmu úspory nákladů se snaží oba majitelé zvládnout veškerý chod firmy s minimem zaměstnanců, firemní účetnictví je zajišťováno externě. Systém kurzů nastavují majitelé na základě svých zkušeností a na základě aktuální poptávky, administrativu kurzů pak vede manažerka kurzů. Systém hodnocení stálých i externích zaměstnanců firmy nastavují rovněž majitelé. Ve firmě funguje motivační systém odměn pro lektory, kteří pro ni odučí určitý počet vyučovacích hodin v měsíci. Tímto způsobem se firma pokouší zabránit působení svých lektorů v konkurenčních agenturách. Za účelem zajištění a dalšího zvyšování

kvality služeb se konají pravidelné workshopy, kde si lektoři vyměňují tipy a zkušenosti a studují nové výukové metody. Zpětná vazba pro výuku je zajišťována pomocí dotazníků rozdávaných po ukončení kurzů účastníkům, aby se vyjádřili ke kvalitě výuky. Uvedené dotazníky jsou poté vyhodnocovány metodičkou kurzů. Agendu kurzů, např. plán kurzu, docházku, atd., vedou sami lektoři, kteří koncem měsíce odevzdávají veškeré formuláře včetně výkazů hodin asistentce kanceláře ke kontrole.

Styl

Do jaké míry je styl řízení v Eschole participativní? Je vedení efektivní? Vykazují zaměstnanci/členové týmu tendenci ke konkurenčnímu nebo kooperativnímu chování?

Styl řízení ve firmě je autoritativní, pokud jde o nastavení kurzů či odměňování zaměstnanců. V rámci náplně kurzů je lektorům ponechána částečná volnost, např. při výběru učebnic nebo přípravě plánů jednotlivých kurzů, a projevuje se tendence spíše lektorům asistovat než jim něco nařizovat. Vítány jsou rovněž všechny návrhy či aktivity vedoucí ke zlepšení kvality výuky či modernizaci výukových metod. Stálí zaměstnanci jsou k firmě velmi loajální. Pokud jde o externí pracovníky, loajalita k majitelům firmy je o něco nižší, což vyplývá z jejich částečně nezávislého postavení a možnosti spolupracovat i s jinými podnikatelskými subjekty. Celkově však lze říci, že díky motivačnímu systému odměňování, team-buildingovým akcím a systému pravidelných workshopů je tým Escholy velmi efektivní a jeho členové fungují ve vzájemné harmonii a spolupráci.

Zaměstnanci

Jaké pozice nebo specializace jsou v rámci Escholy zastoupeny? Existují mezery v požadovaných kompetencích?

Problematika zaměstnanců byla v podstatě rozebrána již v předchozích odstavcích. Systém malého jádra kmenových zaměstnanců a velkého počtu externích lektorů je charakteristickým rysem podnikání naprosté většiny soukromých jazykových agentur. Je to oboustranně výhodná spolupráce, kdy firma ušetří na mzdových nákladech a externí pracovník má možnost uspořádat si svou pracovní dobu podle svých představ. Po určité době však externí pracovníci začnou hledat práci na trvalý zaměstnanecký poměr a posléze přeruší s firmou spolupráci. V důsledku toho musí firma v podstatě neustále vyhledávat nové adepty a vychovávat z nich kvalitní lektory, aby se opět na čas stali oporou týmu.

Specifikem Escholy oproti jiným soukromým vzdělávacím agenturám je patrně skutečnost, že její majitelé zvládají sami několik rolí najednou – jsou manažery firmy, vyjednavací při jednání s klienty, nadřízenými ve vztahu k vlastním zaměstnancům i externím pracovníkům, a konečně lektory. Díky tomu jsou schopni zajistit okamžitou náhradu za případný náhlý odchod některého externího pracovníka.

Klíčové dovednosti

Jaké jsou nejsilněji zastoupené dovednosti v rámci týmu Escholy? Jak jsou tyto dovednosti monitorovány a hodnoceny? Existují v tomto ohledu nějaké mezery?

Nejsilnějšími dovednostmi v rámci celé firmy jsou manažerské schopnosti zakladatelů firmy, které ovlivňují rozhodujícím způsobem celý její chod, dále všeobecné schopnosti komunikační a vyjednávací, které jsou posilovány u všech členů týmu, a zejména schopnosti učitelské, jež jsou rozvíjeny prostřednictvím pravidelných školení. Monitorování učitelských schopností probíhá, jak již bylo uvedeno, formou hospitací na lekcích a dotazníků poskytovaných klientům k vyplnění a poté probíraných metodičkou kurzu a konkrétním lektorem. Agentura si za léta své činnosti vybudovala pověst profesionální jazykové školy, která nabízí kurzy na klíč a specializuje se od počátku na výuku angličtiny pro obchodování a pro práci obecně, nověji pak na trénink manažerských dovedností. Díky této dobré pověsti se firmě podařilo vyhrát již několik výběrových řízení ve velkých ostravských společnostech, kde nyní působí.

Shrnutí analýzy 7S

Z rozboru jednotlivých prvků modelu 7S je zřejmé, že firma Eschola je schopna efektivně fungovat a poskytovat vzdělávací služby širokému okruhu klientů. Poněkud problematickým prvkem se jeví prvek Zaměstnanci, neboť se zdá, že podstatnou část hodnoty ve firmě vytvářejí externí pracovníci, kteří nemají v rámci Escholy v podstatě žádnou kariérní perspektivu do budoucna a je pravděpodobné, že většina z nich dříve či později firmu opustí.

Obecně je úspěch jazykových agentur postaven na lidských zdrojích. Lidský kapitál bývá identifikován jako klíčový faktor úspěchu firem. Je však potřeba, aby management dané firmy vytvářel takové normy a hodnoty, aby eliminoval zjištěné faktory nespokojenosti, vzbudil pocit, že „VAŠE FIRMA jsme my“ a budoval sdílený systém vztahů na základě

otevřenosti, vzájemném vyjasnění si způsobilostí, očekávání, osobních plánů a rolí, a to v atmosféře důvěry a snahy o vzájemné porozumění.²³

3.2.4 ABC analýza portfolia služeb

Nabídku služeb firmy Eschola, v.o.s., tvoří celoroční jazykové kurzy pro veřejnost, firemní kurzy, speciální kurzy “na klíč”, intenzivní kurzy, překladatelské a tlumočnické služby, tréninkové semináře měkkých dovedností, koučování, jazykové audity, atd. Kompletní nabídka služeb firmy Eschola je uvedena v Příloze I.

Následující tabulka zachycuje hlavní skupiny služeb zkoumané firmy a jejich podíl na celkových tržbách v letech 2010 – 2012. Tabulka byla zpracována na základě údajů poskytnutých majiteli firmy (viz Příloha IV).

Popis produktu/služby	Počet pracovníků zajišťujících konkrétní službu	Podíl na celkových ročních tržbách		
		Rok 2010	Rok 2011	Rok 2012
Jazykové kurzy pro veřejnost	cca 8	7%	9%	7%
Jazykové kurzy pro firmy	cca 25	64%	59%	63%
Překlady a tlumočení	3	2%	1%	1%
Soft skills, coaching	3	26%	30%	27%
E-learning	1	0%	0%	2%
		Celkem 100%		

Tab. 3.2 Podíl jednotlivých skupin služeb na celkových tržbách v letech 2010 – 2012

Nelze bohužel snadno vyčíslit, kolik hodin výuky reprezentují procenta uvedená u jednotlivých položek, neboť kurzy bývají různě dlouhé (jednodenní, týdenní, půlroční, celoroční). V tabulce nejsou uvedeny ani ceny jednotlivých kurzů, neboť tyto se liší podle úrovně specializace daného kurzu, délky kurzu, atd. Přesto lze na základě těchto údajů rozdělit jednotlivé služby alespoň rámcově do kategorií podle analýzy ABC. Pro potřeby této analýzy bude použit pojem „produkt“ místo pojmu „služba“.

Produkty A

Do kategorie A patří jednoznačně kurzy měkkých dovedností a koučování, neboť jejich prostřednictvím firma v posledních letech vytvářela v průměru téměř 28% celkových tržeb, přičemž byly vedeny pouze třemi pracovníky – stálými zaměstnanci firmy. Jedná se o specializované kurzy vyžadující kvalifikované lektory, přičemž získání certifikátu

²³ CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi*. Praha: Grada, 2006. 204 s. ISBN 80-247-1389-6.

profesionálního kouče stojí okolo 50 000 Kč. Z toho důvodu bývají tyto kurzy, jsou-li zařazeny do nabídky vzdělávacích agentur, obvykle nejdražší z celého portfolia. Obliba těchto kurzů a seminářů v posledních letech roste.

Produkty B

Do kategorie B náleží firemní jazykové kurzy, které tvoří v průměru 62% celkových tržeb firmy. Tyto kurzy jsou zajišťovány především externími lektory. Ceny těchto produktů závisí na řadě okolností (např. celková délka kurzu, úroveň specializace, místo konání, celkový počet kurzů realizovaných v daném roce v jedné klientské firmě, atd.), a proto obvykle nebývají uváděny na webových stránkách vzdělávacích agentur.

Produkty C

Kategorie C je zastoupena jazykovými kurzy pro veřejnost. Na celkových tržbách zkoumané firmy se tyto produkty podílejí průměrně 8% procenty. Jejich obliba však v posledních letech trvale klesá, což je způsobeno částečně globální ekonomickou krizí a částečně tím, že lidé stále častěji využívají nabídky dotovaných kurzů ve firmách, kde jsou zaměstnání.

Produkty D

Poslední kategorie zahrnuje překlady, tlumočení a e-learning. Podíl těchto služeb na celkových tržbách zkoumané firmy je zanedbatelný.

Z přechodného roztržďení produktů do jednotlivých kategorií vyplývá, že v budoucnu by se firma měla zaměřit především na kurzy měkkých dovedností a koučování. Vedle toho by měla nadále realizovat kvalitní výuku jazyků v klientských firmách. Pokud jde o produkty z kategorie C a D, nepřinášejí sice významný zisk, avšak patří do tradičního portfolia služeb jazykových agentur a navíc jejich zajištění nezahrnuje velké náklady, proto je pravděpodobné, že firma je bude v omezeném rozsahu nabízet i v budoucnosti.

Z porovnání nabídky produktů Escholy s nabídkou uveřejněnou na webových stránkách konkurenčních ostravských agentur vyšlo najevo, že produkty zkoumané firmy se nijak výrazně neliší od produktů ostatních firem působících v dané lokalitě v oboru vzdělávání. Eschola, v.o.s, je však charakteristická svým zaměřením pouze na vzdělávání dospělých, na specializované firemní vzdělávání a odborné metodické kurzy a v neposlední řadě na trénink manažerských dovedností, který je realizován jak v českém, tak v anglickém

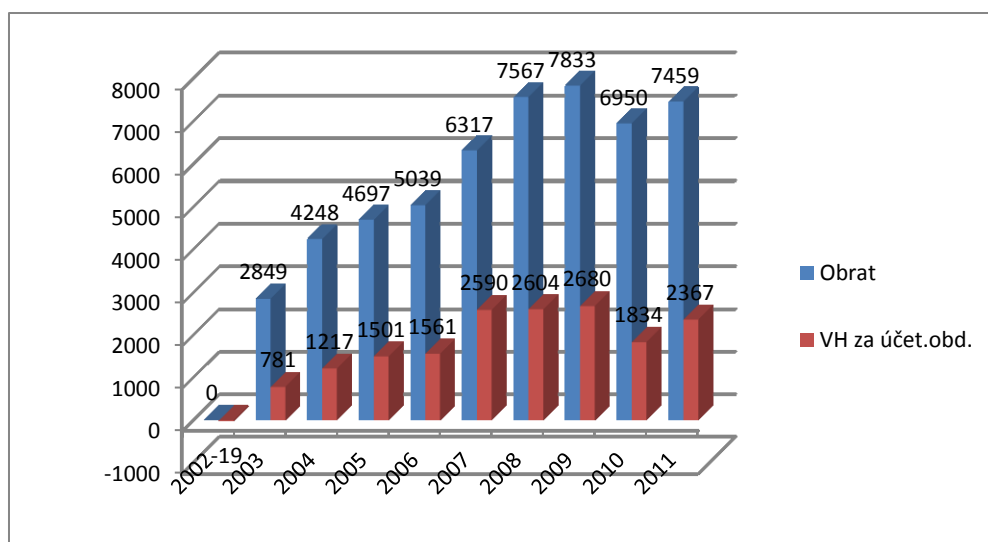
jazyce. Skutečnost, že manažerské dovednosti vyučují velmi zkušení a kvalifikovaní lektori, představuje pro firmu jistou konkurenční výhodu.

3.2.5 Finanční analýza

Finanční analýza firmy Eschola, v.o.s., vychází z nashromážděných a zpracovaných údajů z finančních výkazů z jednotlivých let existence firmy, jež jsou veřejně přístupné na portálu justice.cz. Přestože všechny výkazy jsou zde uvedeny pouze ve zjednodušeném rozsahu, lze z nich vyčíst dostatek údajů pro posouzení finanční situace firmy. V rámci finanční analýzy byly zpracovány údaje z rozvah a výkazů zisku a ztráty z let 2002-2011. Rok 2012 není v této finanční analýze nijak zohledněn ani popsán, neboť finanční výkazy za uvedené zdaňovací období nebyly v době vzniku této bakalářské práce k dispozici. Cílem následující finanční analýzy je komplexně zachytit a popsat nejdůležitější trendy finanční stability podniku. Z toho důvodu není tato analýza rozčleněna na analýzu rozvahy a analýzu výkazu zisku a ztráty. Všechny grafy uvedené v oddílu Finanční analýza byly vytvořeny autorkou této bakalářské práce na základě rozboru finančních výkazů zkoumaného podniku. Veškeré číselné údaje, na nichž je finanční analýza postavena, jsou uvedeny v Přílohách II, III a IV.

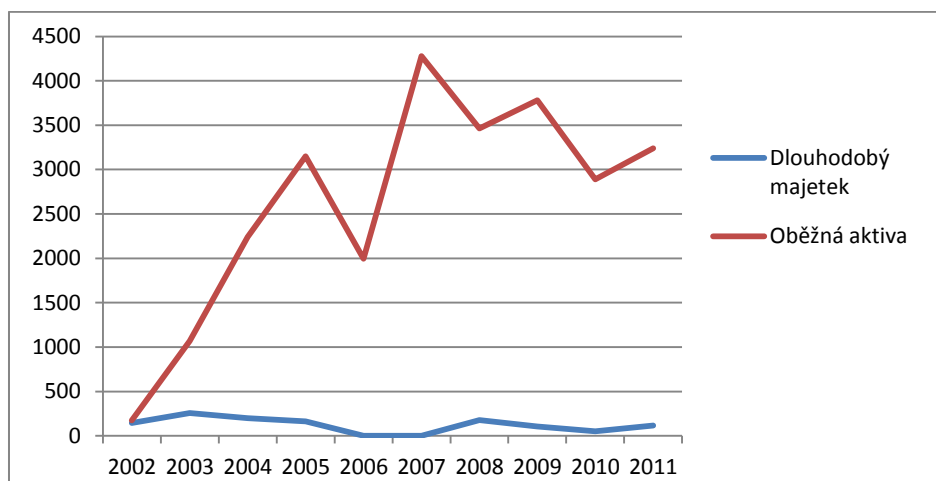
Horizontální analýza

Následující graf zachycuje vývoj obrátu firmy, tj. součtu tržeb a výkonů, v porovnání s výsledkem hospodaření za účetní období v průběhu let 2002-2011. Z grafu je patrné, že firma od samého počátku své existence vykazovala zisk, s výjimkou roku založení, v němž však fungovala pouze 1 měsíc. Nejúspěšnější období zažila firma v letech 2008, 2009, kdy její obrat přesáhl 7 mil. Kč, přičemž v roce 2009 se přiblížil hranici 8 mil. Kč. V roce 2010 se obrat firmy propadl o 11,3%, zřejmě v důsledku dopadu ekonomické krize. V roce 2011 opět vzrostl, avšak nedosáhl ani hodnoty z roku 2009.



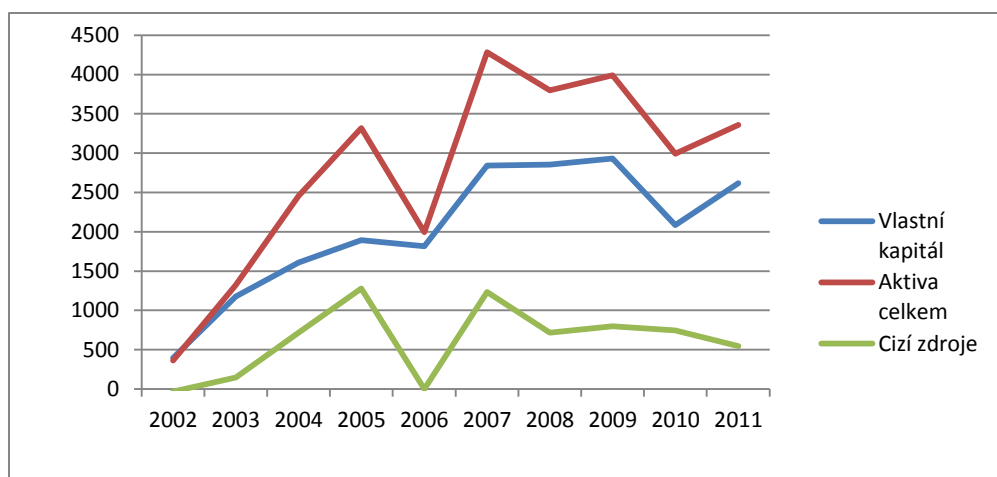
Obr. 3.2 Vývoj obratu a hospodářského výsledku firmy v letech 2002 – 2011

Další graf zachycuje vývoj oběžných aktiv ve srovnání s dlouhodobým majetkem podniku. Oběžná aktiva představují po celou dobu trvání podniku hlavní část celkových aktiv. Na druhé straně je zřejmé, že dlouhodobý majetek (v našem případě zahrnující pouze hmotný majetek) představuje pouze nepatrnou část celkových aktiv, přičemž v letech 2006 a 2007 byl dlouhodobý majetek nulový.



Obr. 3.3 Vývoj oběžných aktiv a DHM firmy v letech 2002 - 2011

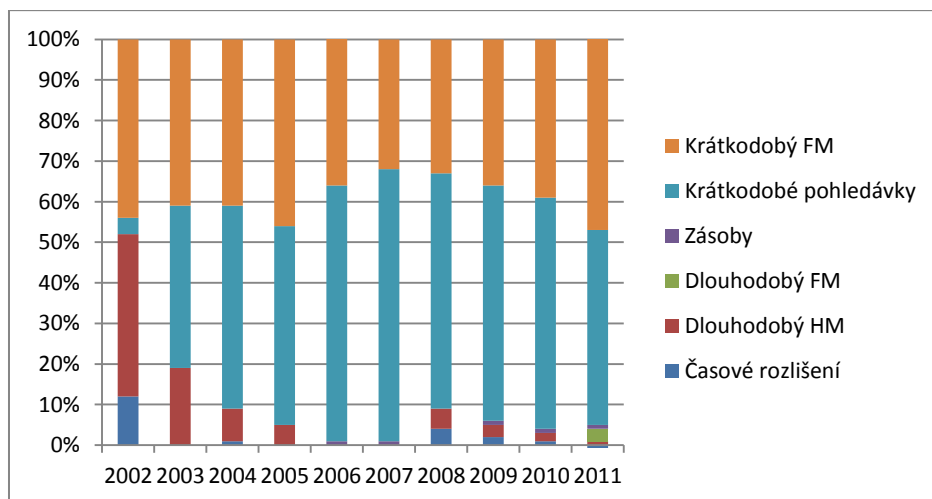
Poslední graf horizontální analýzy porovnává vývoj vlastního kapitálu a cizích zdrojů s celkovými aktivy. Z grafu vyplývá, že firma v průběhu let spoléhala zejména na vlastní kapitál. Podíl cizích zdrojů na krytí celkových aktiv firmy je poměrně malý a v posledních letech navíc stabilně klesá.



Obr. 3.4 Vývoj celkových aktiv a celkových pasiv v letech 2002 – 2011

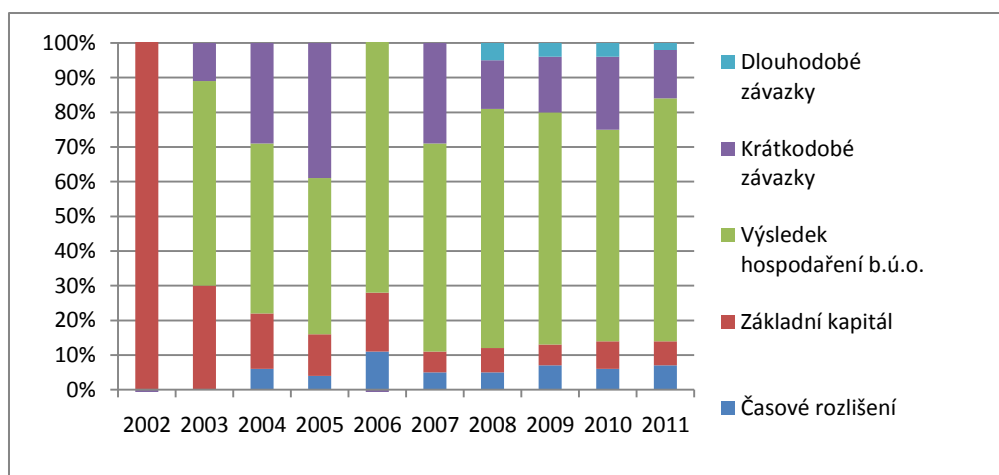
Vertikální analýza

Pokud jde o strukturu aktiv, zachycenou na následujícím grafu, krátkodobý finanční majetek a krátkodobé pohledávky zaujímají po celou dobu trvání firmy největší podíl celkových aktiv. Dlouhodobý hmotný majetek tvořil podstatnější část aktiv pouze v prvních letech podnikání (jednalo se patrně o automobily, které byly postupně odepsány). Dlouhodobý finanční majetek (zobrazený v grafu zelenou barvou) si firma pořídila až v roce 2011.



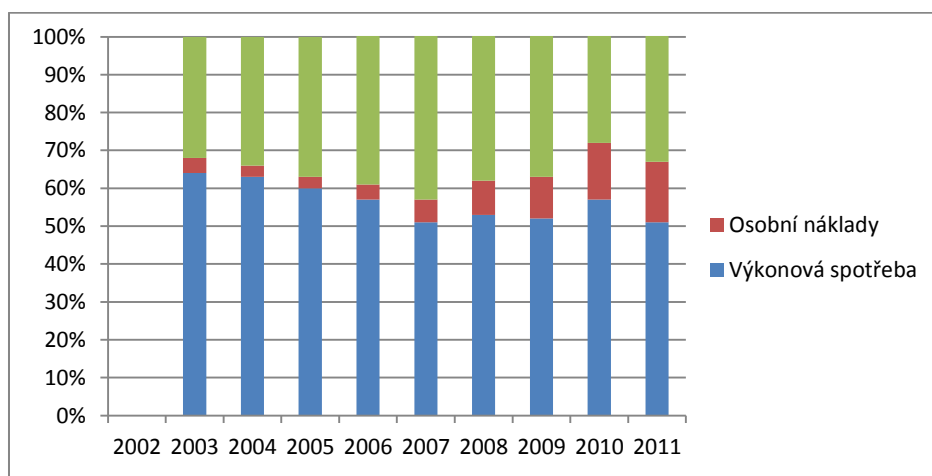
Obr. 3.5 Vývoj struktury aktiv v letech 2002 - 2011

V případě pasiv krátkodobé závazky opět výrazně dominují nad závazky dlouhodobými. Vlastní kapitál byl v prvním roce stoprocentně tvořen základním kapitálem, v dalších letech již převážně výsledkem hospodaření za běžné účetní období.



Obr. 3.6 Vývoj struktury pasiv v letech 2002 - 2011

Poslední graf vertikální analýzy zobrazuje podíl osobních nákladů a výkonové spotřeby na celkových tržbách firmy. Je zřejmé, že zatímco hodnota výkonové spotřeby (energie, služby, atd.) má klesající tendenci, osobní náklady (zahrnující ve výkazech zisku a ztráty mzdové náklady a náklady na sociální a zdravotní pojištění) trvale rostou.



Obr. 3.7 Podíl vybraných nákladů na celkových tržbách firmy v letech 2002 -2011

Poměrové ukazatele

Následující tabulka ukazuje vývoj některých poměrových ukazatelů v posledních pěti letech podnikání zkoumaného podniku. Jedná se o srovnání v čase, neboť pro mezipodnikové srovnání chybí relevantní údaje. Průměrná celková likvidita je 5,49, což je poměrně vysoká hodnota, doporučuje se udržovat tento ukazatel ve výši 2-3. V případě firmy podnikající ve službách je však nutné, aby byla schopna plnit své krátkodobé závazky. Průměrná zadluženost je 4,8, přičemž za bezpečné se považuje, má-li tento ukazatel hodnotu do 5,0. Ukazatele

rentability jsou poměrně vysoké, což naznačuje, že podnik je ziskový. Hodnoty ROE jsou vyšší než hodnoty ROA, což se shoduje s doporučeními finančních odborníků. U ukazatelů ROE a ROS, u nichž bývá základem pro výpočet zisk po zdanění (EAT), byly v našem případě použity jednotlivé hodnoty zisku za běžné účetní období. Daň z příjmu není ve výkazu zisku a ztráty zkoumaného podniku nijak zohledněna, neboť výsledek hospodaření u v.o.s. se přerozděluje mezi jednotlivé společníky, kteří následně vyčíslí daň z příjmu samostatně ve svých daňových přiznáních (viz oddíl 3.1 této bakalářské práce, část „Právní charakteristika veřejné obchodní společnosti“). Podrobné číselné údaje a výpočty k poměrovým ukazatelům jsou uvedeny v Příloze IV.

	2007	2008	2009	2010	2011	Průměr
Celková likvidita	3,47	6,53	5,87	4,61	6,98	5,49
Ukazatel zadluženosti	3,48	5,31	5,01	4,02	6,16	4,80
ROA	0,61	0,69	0,68	0,62	0,71	0,66
ROE	0,91	0,91	0,91	0,88	0,90	0,90
ROS	0,56	0,56	0,57	0,48	0,54	0,54

Tab. 3.3 Vybrané poměrové ukazatele firmy v období 2007 – 2011

Z výše uvedených dílčích analýz vyplývá, že zkoumaný podnik od svého založení stabilně zvyšoval zisk, přičemž s růstem tržeb rostly i náklady. Zisk je vytvářen především výkony – tedy poskytováním vzdělávacích služeb, náklady jsou tvořeny z převážné části provozními náklady na nájemné a elektřinu, z menší části pak náklady mzdovými. Poměrně vysoký podíl oběžných aktiv v majetku zkoumaného podniku souvisí s podnikáním v odvětví služeb, kde je nutné, aby podnik byl schopen plnit své krátkodobé závazky. Pasiva podniku, jak již bylo uvedeno, jsou tvořena převážně vlastními zdroji. Aktiva podniku jsou tvořena převážně krátkodobým hmotným majetkem, teprve v roce 2011 byl pořízen dlouhodobý finanční majetek. Jedná se o 50% obchodní podíl ve společnosti AMSE-English, s.r.o., založené v témže roce firmami Eschola, v.o.s., a Sluně, s.r.o. Jak sám název nové společnosti napovídá, jde opět o firmu poskytující vzdělávací služby. Zdali bude úspěšná, ukáže se v příštích několika letech.

3.2.6 Shrnutí strategické analýzy pomocí tabulky SWOT

V předchozích částech této kapitoly byly provedeny dílčí analýzy zkoumaného podniku. Zbývá provést syntézu, tj. přehledně shrnout výsledky dílčích analýz do jednoho

celku. Jak již bylo uvedeno v oddílu 2.3.8 této práce, analýza SWOT je vhodným nástrojem pro shrnutí a utřídění výsledků strategické analýzy prostřednictvím formulace silných a slabých stránek zkoumaného podniku, jež představují výsledek rozboru vnitřního prostředí, a příležitostí a hrozeb, tedy sil působících na podnik zvnějšku.

Následující tabulka zobrazuje přehled nejdůležitějších strategických faktorů, které mohou mít vliv na podnikání zkoumaného podniku v nejbližších letech.

<p>Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 10 let zkušeností s podnikáním v odvětví vzdělávání ▪ Finančně zdravá firma ▪ Dobré reference velkých klientských firem ▪ Silné jádro firmy – zakladatelé a stálí zaměstnanci ▪ Profesionální lektorský tým ▪ Vysoká kvalifikace, certifikace (jazykové, metodické, atd.) ▪ Manažerské schopnosti zakladatelů-jednatelů ▪ Časová i prostorová flexibilita 	<p>Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ovládnutí většího podílu na trhu vzdělávacích služeb prostřednictvím růstu firmy ▪ Strategické partnerství s jinou vzdělávací agenturou ▪ Expanze do jiných měst v ČR (založení pobočky) ▪ Rozšíření nabídky služeb ▪ Přesun firmy do vlastních prostor – zvýšení prestiže ▪ Vývoj vlastní výukové metody nebo učebních materiálů a jejich prodej ▪ Využití dotačních programů MPSV ČR nebo zdrojů z ESF
<p>Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Převaha externích zaměstnanců – častá obměna lektorského týmu ▪ Chybějící kariérní perspektiva ▪ Pronajaté prostory k podnikání – potenciálně nedostatečná kapacita ▪ Velikost lektorského týmu – potenciálně nedostatečná kapacita ▪ Úzká specializace 	<p>Hrozby</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vysoká nezaměstnanost v MS regionu ▪ Růst spotřebitelských cen ▪ Nízká koupěschopnost obyvatelstva ▪ Nepříznivá predikce pro ekonomický růst v nejbližší budoucnosti ▪ Silná konkurence v odvětví vzdělávání a v sektoru služeb obecně ▪ Nízké bariéry vstupu do odvětví ▪ Možnost expanze velkých agentur z jiných regionů do MS regionu ▪ Nároky klientů na kvalitu a specializaci výuky se zvyšují ▪ V budoucnu lze předpokládat snižování zájmu o tradiční výuku jazyků

Tabulka 3.4 Tabulka SWOT firmy Eschola

Z tabulky je na první pohled zřejmé, že silné stránky převažují nad slabými, zároveň však hrozby převažují nad příležitostmi a představují poměrně vysoké riziko. Aby bylo možné porovnat vliv jednotlivých faktorů na celkové postavení a prognózu budoucího vývoje zkoumaného podniku v rámci podnikatelského prostředí, bude dále provedeno rovněž jejich ohodnocení.

Následující tabulka 3.5 zachycuje vážené ohodnocení nejdůležitějších faktorů analýzy SWOT, umožňující získat přehled o jejich závažnosti pro formulaci budoucí strategie. Z původní tabulky SWOT (Tab. 3.4) bylo vybráno vždy pět nejdůležitějších faktorů

z každého kvadrantu a každému z nich byla přiřazena váha [V] v rozsahu 0,00-1,00, přičemž součet vah vnitřních faktorů (SW), stejně jako součet vah vnějších faktorů (OT) je roven jedné. Dále byl každému faktoru přiřazen stupeň vlivu [SV] na stupnici 1 – 4, kde 1 = nízký SV, 2 = střední SV, 3 = nadprůměrný SV a 4 = nejvyšší SV. Je třeba vzít v úvahu, že provedené vážené ohodnocení je subjektivního charakteru, neboť bylo provedeno samostatně autorkou této bakalářské práce, nikoli v manažerském týmu zkoumaného podniku.

Silné stránky					Příležitosti			
	Faktor	Váha [V]	Stupeň vlivu [SV]	V*SV	Faktor	Váha [V]	Stupeň vlivu [SV]	V*SV
1	10 let zkušeností	0,14	4	0,54	Strategické partnerství	0,08	4	0,32
2	Finančně zdravá firma	0,11	3	0,33	Expanze do jiných lokalit	0,10	2	0,20
3	Manažerské schopnosti vlastníků	0,24	4	0,96	Rozšíření nabídky služeb	0,04	1	0,04
4	Profesionální tým	0,14	4	0,56	Vývoj vlastní výukové metody	0,08	3	0,24
5	Flexibilita	0,17	3	0,51	Využití dotací	0,07	2	0,14
Slabé stránky					Hrozby			
1	Převaha externích zaměstnanců	0,06	3	0,18	Vysoká nezaměstnanost	0,16	3	0,48
2	Chybějící kariérní perspektiva	0,07	3	0,21	Růst cen	0,15	4	0,60
3	Potenciálně nedostatečná kapacita HR	0,04	2	0,08	Silná konkurence	0,23	4	0,92
4	Potenciálně nedostatečná kapacita prostor	0,02	2	0,04	Nízké bariéry vstupu	0,05	3	0,15
5	Úzká specializace	0,01	1	0,01	Zvyšující se nároky klientů	0,04	3	0,12
Σ		1,00		3,42		1,00		3,21

Tab 3.5 Tabulka SWOT firmy Eschola s váženým ohodnocením

Z provedené analýzy vyplývá, že zkoumaný podnik se nachází ve vysoce konkurenčním prostředí charakterizovaném velkým počtem subjektů podnikajících v odvětví vzdělávání, přičemž zájem o tyto služby vlivem ekonomické krize a s ní spojené vysoké nezaměstnanosti a menší ochoty obyvatel utrácet peníze za zbytečné statky trvale klesá. Navíc vlivem pestré nabídky na trhu vzdělávacích služeb trvale rostou nároky klientů. Výhodou zkoumaného podniku jsou desetileté zkušenosti s podnikáním v daném odvětví a dobré obchodní vztahy s klientskými firmami, vybudované v průběhu let. Nevýhodou je značný počet externích pracovníků, jejichž případné hromadné ukončení spolupráce může firmě způsobit problémy při zajišťování soustavné výuky.

Komplexní shrnutí celé analýzy firmy Eschola s následnou formulací doporučení pro její další rozvoj bude předmětem následující kapitoly.

4. NÁVRHY A DOPORUČENÍ NA ZÁKLADĚ VÝSLEDKŮ STRATEGICKÉ ANALÝZY

4.1 Shrnutí výsledků strategické analýzy

Z výsledků strategické analýzy zkoumaného podniku, provedené v předchozí kapitole, vyplynuly následující skutečnosti:

- Eschola, v.o.s., je firma s desetiletou zkušeností v svém oboru podnikání, což dokazuje nejen dlouhý seznam referencí uveřejněný na jejích webových stránkách, ale také dosavadní dobré finanční výsledky.
- Firmu zastupují její dva majitelé, kteří řídí chod firmy ve všech oblastech a aktivně se spolupodílejí i na poskytování jejích služeb. Jedná se tzv. „*hands-on approach*“, kdy je vlastník podniku zároveň jeho manažerem a díky tomu je zasvěcen do všech praktických problémů jeho fungování, což je typické jak pro malé podniky, tak pro odvětví služeb obecně.
- Firmu tvoří jen malý počet stálých zaměstnanců, kteří však zajišťují téměř 30% celkových ročních tržeb (viz kapitola 3, tabulka 3.2), výrazně větší část pracovního týmu tvoří externí pracovníci působící ve firmě na základě smluv o subdodávce jazykové výuky. Z toho vyplývá, že firemní mzdové náklady jsou daleko nižší než u firem zaměstnávajících své pracovníky trvale.
- Firma si vybudovala pověst kvalitní vzdělávací agentury s vysoce kvalifikovaným a profesionálním přístupem. Zaměřuje se zejména na firemní odborné vzdělávací kurzy a semináře pro dospělé.
- Na místním trhu působí celá řada vzdělávacích agentur a institucí, probíhá silný konkurenční boj, ceny kurzů v posledních letech spíše klesají. Bariéry vstupu do odvětví vzdělávání jsou malé a hrozí, že velké agentury z jiných lokalit rozšíří svou působnost do Ostravy.
- V blízké budoucnosti nelze očekávat výraznější zlepšení ekonomické situace České republiky, respektive jejích obyvatel. V delším časovém horizontu nelze očekávat ani zvýšení poptávky po jazykovém či manažerském vzdělávání.

4.2 Návrhy a doporučení pro budoucí rozvoj vybraného podniku

Z výsledků rozboru vnějších i vnitřních strategických faktorů podnikání firmy Eschola vyplývají následující návrhy a doporučení:

V oblasti nabídky služeb je potřeba navázat na dosavadní zkušenosti a dobrou praxi. Zdá se, že orientace na vzdělávání dospělých a odborné firemní kurzy a semináře je dobrou strategií. Skutečnost, že Eschola nabízí trénink manažerských dovedností v anglickém jazyce a že disponuje certifikovanými kouči, jí poskytuje jistou konkurenční výhodu, které již využívá a jistě bude nadále využívat. Pokud jde o různé moderní trendy a metody ve výuce jazyků, např. učení Callanovou metodou na bázi neustálého opakování vět a frází, nebo sugestopedická výuka vedená v tzv. hladině alfa, tyto zažívají obvykle krátké období slávy, avšak za nějaký čas se klienti vracejí zpět ke klasickým formám výuky. Proto není pravděpodobné, že se firma Eschola vydá cestou podobných experimentů, a není to ani doporučitelné.

Dále je zapotřebí udržovat a nadále rozvíjet dobré vztahy s klientskými firmami. Vzhledem k tomu, že na trhu vzdělávání působí tak velké množství agentur, rozhoduje se klient na základě ceny a na základě referencí. Proto je důležité budovat a upevňovat osobní kontakty se zástupci klientských firem, zejména s personálními manažery větších firem a společností. Sami majitelé firmy Eschola považují za nejúčinnější formu propagace právě ústní doporučení. Vstupu nových firem na trh zabránit nelze, je však možné snížit šance konkurentů na úspěch, pokud bude firma nadále udržovat své služby na kvalitní úrovni a bude schopna pružně se přizpůsobovat zvyšujícím se nárokům klientů.

V oblasti financí je v současné ekonomické situaci České republiky hlavním cílem vlastníků firmy udržet obrát. Toho lze dosáhnout zejména udržením dlouhodobějších zakázek ve velkých klientských firmách, popř. získáním nových. Jak bylo uvedeno v oddíle 3.2.5, firma Eschola, v.o.s., založila spolu s agenturou Sluneč, s.r.o., v roce 2011 novou společnost AMSE-English, s.r.o. Jedná se v podstatě o joint venture dvou zmíněných zakladatelských firem, které bylo uskutečněno v reakci na poptávku nejmenované obchodní společnosti po jazykové výuce velkého objemu. Toto spojení dvou konkurenčních firem je důkazem strategického uvažování vlastníků firmy, kteří až do té doby vykazovali spíše zdrženlivý postoj k většímu rozvoji vlastního podnikání spojenému se zvětšováním firmy. Nyní zřejmě pochopili, že v rámci udržení svého postavení bude nutné spojit síly s jiným malým podnikem, aby společně čelili konkurenci větších agentur. V budoucnu se firma může rovněž

pokusit o získání dotace z Evropských strukturálních fondů na konkrétní vzdělávací projekt. Problémem podobných projektů však bývá, že jejich efekt pro firmu je pouze krátkodobý, přičemž však klade vysoké nároky na administrativu.

Pokud si Eschola udrží svoji pověst kvalitní vzdělávací agentury s nabídkou kurzů šitých na míru potřebám náročného klienta, a pokud se jí podaří udržet si stávající klienty, případně získat nové, bude i nadále úspěšně působit ve svém oboru podnikání v dané lokalitě. Bude to však vyžadovat neustálé sledování vývoje nových trendů ve vzdělávání, analyzování měnících se potřeb zákazníků, monitorování změn podnikatelského prostředí a přijímání adekvátních strategických opatření.

5. ZÁVĚR

Tématem této bakalářské práce byla strategická analýza, aplikovaná na situaci konkrétního malého podniku působícího v odvětví služeb. Cílem práce bylo zhodnotit prostřednictvím vybraných metod strategické analýzy současnou situaci daného podniku a na základě výsledků tohoto rozboru navrhnout opatření pro jeho budoucí rozvoj či alespoň udržení stávající pozice na trhu. Přehled metod popsanych v teoretické části práce byl pouze rámcový, bez nároku na úplnost. Snahou bylo aplikovat ty analytické metody, jejichž prostřednictvím lze vhodným způsobem popsat danou problematiku. Z analýzy vyplynulo, že vnitřní situace zkoumaného podniku je poměrně dobrá, avšak vnější podmínky rozvoji podnikání příliš nepřejí. V atmosféře nejistoty, strachu z budoucnosti a všeobecných obav o ztrátu zaměstnání a postavení nelze spřádat velké plány rozvoje a expanze, spíše je potřeba zvolit strategii stabilizace, upevňování stávajících obchodních kontaktů, rozvíjení vlastních silných stránek a potlačování slabín. Hrozby přicházející zvenčí v podobě zvýšených cen, vyšších sazeb DPH, nezaměstnanosti či politické nestability nemůže malý podnik nijak ovlivnit či omezit, může se však na ně připravit. Je pravděpodobné, že některé malé a střední podniky současné vleklé krizové období nepřežijí a zaniknou – vždyť i mnohé velké společnosti se potýkají s nedostatkem zakázek, nízkou poptávkou po svých výrobcích a tudíž s vážnými ekonomickými problémy. Ty podniky, které přežijí, toho dosáhnou jen s vypětím sil. Proto je důležité počítat s každou alternativou a vytvořit si scénáře pro všechny možné varianty budoucího vývoje. Není to moc dobrá zpráva pro osoby hledající zaměstnání, ani pro ty, kdo chtějí začít podnikat.

Z průzkumu Hospodářské komory ČR provedené v polovině roku 2012 mezi malými a středními firmami vyplynulo, že 37,6% firem hodnotí vývoj své ekonomické situace negativně, zatímco pozitivní změnu nahlásilo pouze 29,8% firem. Růst obrátu oznámilo 23,1% firem, pokles pak 44,1%. Nárůst zakázek registrovalo 20,6% firem, 47,7% evidovalo naopak jejich snížení. Zvýšení počtu zaměstnanců v prvním pololetí roku 2012 avizovalo 15,9% a snížení 21,9% podnikatelů. Do budoucna předpovědělo nárůst investic 16,8% podniků, pokles naopak 34,0% podniků. V kategorii služeb zhodnotilo svoji situaci pozitivně 23,6% firem, negativně pak 29,1%, z toho v kategorii osobních služeb, jež byla předmětem

této bakalářské práce, mělo v polovině roku 2012 pozitivní vyhlídky 19,0% podniků, negativní pak 31,9% podniků.²⁴

Malé a střední firmy jsou v posledních letech rovněž středem zájmu evropských komisařů, neboť v rámci Evropské unie reprezentují celkem více než 98% všech podniků zaměstnávajících více než 87 milionů osob, přičemž 92,2% z tohoto objemu připadá na mikropodniky o méně než deseti zaměstnancích.²⁵ V dokumentu nazvaném *Akční plán podnikání 2020*, vydaném Evropskou komisí v Bruselu dne 9. 1. 2013, byly identifikovány klíčové oblasti podpory podnikání: zavedení celoevropské iniciativy podnikatelského učení s cílem umožnit výměnu odborných zkušeností, zavedení rámce pro rozvoj podnikatelských škol a institucí odborného vzdělávání ve spolupráci s OECD, zavedení systému výměny informací mezi vysokoškolskými institucemi EU, podpora úspěšných mechanismů zakládání podniků řízeného univerzitami, podpora dalšího rozvoje evropského trhu v oblasti mikrofinancování prostřednictvím fondů ESF či EFRR, usnadnění přímého přístupu malých a středních podniků na kapitálový trh, vytvoření zásad pro usnadnění převodů podniků, atd.²⁶ V závěru dokumentu se uvádí, že „v situaci současné hospodářské krize představují nové a mladé podniky klíčový faktor v procesu hospodářské obnovy vedoucí k intenzivnímu růstu pracovních míst. [...] Je čas jednat a umožnit podnikatelům v Evropě a Evropě jako celku dosáhnout větší míry adaptability, tvořivosti a prosazení v konkurenci v globalizovaném světě, která klade na podnikatele stále vyšší nároky a jejíž intenzita se neustále stupňuje.”²⁷

Z výše uvedeného se zdá, že navzdory současné restriktivní rozpočtové politice většiny zemí EU, Českou republiku nevyjímaje, se najdou finanční zdroje pro podporu malého a středního podnikání a hospodářského i společenského rozvoje evropských zemí a že v budoucnu, snad v horizontu oněch sedmi let do roku 2020, na nějž se vztahuje bruselský Akční plán podnikání, lze očekávat zlepšení celkové ekonomické situace. Pro podnik, jenž byl předmětem analýzy této bakalářské práce, stejně jako pro všechny ostatní podniky, velké nebo malé, bude platit více než kdy jindy, že štěstí a úspěch přeje připraveným.

²⁴ Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/pruzkum-hk-cr-mali-a-stredni-podnikatele-nejsou-ke-svemu-budouci-vyvoji-skepticti-21146.html>

²⁵ Europa Press Releases RAPID. Databáze tiskových zpráv Evropské komise. (online)
Dostupné z: http://europa.eu/rapid/press-release_IP-12-1101_cs.htm. (online)

²⁶ Eur-Lex. Databáze umožňující přístup k právu Evropské unie.

Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2012:0795:FIN:CS:PDF>

²⁷ Tamtéž. [online]. [cit. 2013-4-1, str. 28]

LITERATURA:

- [1] VEBER, Jaromír, SRPOVÁ, Jitka et al. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktual. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 336s. ISBN 978-80-247-4520-6
- [2] FOTR, Jiří et al. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada, 2012. 384s. ISBN 978-80-247-3985-4
- [3] KERKOVSKÝ, Milan a VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206s. ISBN 80-7179-453-8
- [4] DLUHOŠOVÁ, Dana et al. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 3. rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010. 225s. ISBN 978-80-86929-68-2
- [5] CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi*. Praha: Grada, 2006. 204 s. ISBN 80-247-1389-6.
- [6] DVOŘÁČEK, Jiří a SLUNČÍK, Petr. *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C.H. Beck, 2012. 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3
- [7] SYNEK, Miloslav et al. *Manažerská ekonomika*. 4. aktual. a rozš.vyd. Praha: Grada, 2007. 464s. ISBN 978-80-247-1992-4
- [8] JUREČKA, Václav, et al. *Makroekonomie*. Praha: Grada, 2010. 336s. ISBN 978-80-247-3258-9
- [9] PAUL, Debra, YEATES, Donald and CADLE, James. *Business analysis*. 2nd edition. Swindon: BCS, the Chartered Institute of IT. 2010. 272p. ISBN 978-1-906124-61-8
- [10] MAGRETTA, Joan. *Understanding Michael Porter. The Essential Guide to Competition and Strategy*. Boston: Harvard Business Review Press, 2012. 237p. ISBN 978-1-4221-6059-6
- [11] KOVÁCS, Jan. *Manažerské dovednosti*. Ostrava: VŠB –TUO, 2011. 206s. ISBN 978-80-248-1423-0

INTERNETOVÉ ZDROJE:

➤ *Internetové slovníky a encyklopedie*

www.businessdictionary.com

www.investopedia.com

www.wikipedia.org

➤ *Internetové časopisy a portály pro podnikání, právo a ekonomii*

www.mindtools.com

www.managementmania.com

www.strateg.cz

www.businessvize.cz

www.businessinfo.cz

➤ *Webové stránky českých úřadů a ministerstev*

Český statistický úřad www.czso.cz

Portál justice www.justice.cz

Ministerstvo práce a sociálních věcí www.mpsv.cz

➤ *Portály Evropské unie*

Evropská unie http://europa.eu/index_cs.htm

EUR-Lex <http://eur-lex.europa.eu/cs/index.htm>

➤ *Webové stránky ostravských jazykových škol*

www.eschola.cz

www.slune.cz

www.cloverleaf.cz

www.excel-jc.cz

www.hello.cz

www.abcenglish.cz

www.topschool.cz

SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ

Tab. 2.1 Analýza PEST

Tab. 2.2 Obecné schéma matice BCG

Tab 3.1 Shrnutí Porterovy analýzy

Tab. 3.2 Podíl jednotlivých skupin služeb na celkových tržbách v letech 2010- 2012

Tab. 3.3 Vybrané poměrové ukazatele firmy v období 2007 – 2011

Tab. 3.4 Tabulka SWOT firmy Eschola

Obr. 2.1 Porterův model pěti sil

Obr. 2.2 Model 7S firmy Mc Kinsey

Obr. 2.3 Schéma analýzy SWOT

Obr. 3.1 Propagační leták firmy Eschola

Obr. 3.2 Vývoj obrátu a hospodářského výsledku firmy v letech 2002 -2011

Obr. 3.3 Vývoj oběžných aktiv a DHM firmy v letech 2002 -2011

Obr. 3.4 Vývoj celkových aktiv a celkových pasiv v letech 2002 -2011

Obr. 3.5 Vývoj struktury aktiv v letech 2002 -2011

Obr. 3.6 Vývoj struktury pasiv v letech 2002 -2011

Obr. 3.7 Podíl vybraných nákladů na celkových tržbách firmy v letech 2002 -2011

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst.3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....

Jméno a příjmení studenta

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha I	Kompletní přehled kurzů firmy Eschola, v.o.s.
Příloha IIA	Rozvaha firmy Eschola, v.o.s.
Příloha IIB	Horizontální analýza rozvahy
Příloha IIIA	Výkaz zisku a ztráty firmy Eschola, v.o.s
Příloha IIIB	Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty
Příloha IIIC	Vertikální analýza rozvahy
Příloha IIID	Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty
Příloha IV	Poměrové ukazatele
Příloha V	Podíl jednotlivých služeb na tržbách firmy

Příloha I – Kompletní přehled kurzů firmy Eschola, v.o.s.

➤ Intenzivní jazykové kurzy

Intenzivní individuální kurz

Obchodní angličtina – týdenní intenzivní kurz

Konverzační angličtina - týdenní intenzivní kurz

➤ Celoroční kurzy pro veřejnost

Večerní kurz všeobecné angličtiny - pokročilí začátečníci

Večerní kurz všeobecné angličtiny - pokročilí začátečníci

Večerní kurz všeobecné angličtiny - mírně pokročilí

Večerní kurz všeobecné angličtiny - mírně pokročilí 2

Večerní kurz všeobecné angličtiny - středně pokročilí

Večerní kurz všeobecné angličtiny - středně pokročilí 2

Přípravný kurz na FCE

Večerní kurz obchodní angličtiny

➤ Prázdninové konverzační kurzy

Prázdninový konverzační kurz angličtiny - pokročilí začátečníci

Prázdninový konverzační kurz angličtiny - mírně pokročilí

Prázdninový konverzační kurz angličtiny - středně pokročilí

Prázdninový konverzační kurz angličtiny - středně pokročilí 2

➤ Kurzy na klíč

Kurzy na klíč - individuální kurzy

Kurzy na klíč - skupinové kurzy

➤ Softskills

Professional Presentations/Profesionální prezentace

Business Meetings in English/Vedení a účast na poradách

Effective Negotiating in English/Vyjednávání v angličtině

Business Correspondence/Obchodní korespondence

Effective Presentations II/Efektivní prezentace II

Time Management/Řízení času

English for Administrative Staff/Angličtina pro administrativní pracovníky

Dealing with Customers/Péče o zákazníka

Manažer jako kouč

Prezentační dovednosti 2+1

Trénink trenérů a školitelů²⁸

²⁸ Převzato z webových stránek firmy Eschola, v.o.s. [online]. [cit. 2013-03-13]
Dostupné z: http://www.eschola.cz/kurzy_uvod.php?kat=kurzy

Příloha IIA – Rozvaha firmy Eschola, v.o.s (2002 - 2011)

AKTIVA	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
AKTIVA CELKEM	363	1325	2457	3317	1997	4283	3800	3989	2994	3359
Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dlouhodobý majetek	144	256	200	162	0	0	178	107	53	117
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	144	256	200	162	0	0	178	107	53	17
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	144									
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0	0	0	0	0	100
Oběžná aktiva	175	1069	2241	3151	1997	4277	3462	3780	2889	3241
Zásoby		2	5	10	16	19	25	21	17	18
Dlouhodobé pohledávky		0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pohledávky z obchodních vztahů										
Krátkodobé pohledávky	16	527	1238	1626	946	2887	2195	2323	1694	1624
Pohledávky z obchodních vztahů	16									
Krátkodobý finanční majetek	159	540	998	1515	1035	1371	1242	1435	1178	1599
Peníze	1									
Účty v bankách	158									
Časové rozlišení	44		16	4	0	6	159	103	51	0

PASIVA	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
PASIVA CELKEM	363	1325	2457	3317	1997	4283	3800	3989	2994	3359
Vlastní kapitál	394	1177	1610	1895	1816	2840	2854	2930	2084	2617
Základní kapitál	394	394	394	394	250	250	250	250	250	250
Kapitálové fondy				0	0	0	0	0	0	0
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku				0	0	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření minulých let				0	0	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)		783	1216	1501	1566	2590	2604	2680	1834	2367
Cizí zdroje	-31	148	717	1279	0	1232	715	797	745	545
Rezervy				0	0	0	0		0	0
Dlouhodobé závazky				0	0	0	185	153	118	81
Krátkodobé závazky	-31	148	717	1279	0	1232	530	644	627	464
Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	-20									
Stát - daňové závazky a dotace	-11									
Bankovní úvěry a výpomoci				0	0	0	0	0	0	0
Časové rozlišení	0	0	130	143	181	211	231	263	165	196

Příloha IIB – Horizontální analýza rozvahy

Horizontální analýza rozvahy	Změna 2002 -2003			Změna 2003 -2004			Změna 2004-2005			Změna 2005-2006		
	Abs.	Index	Změna (%)	Abs.	Index	Změna (%)	Abs.	Index	Změna (%)	Abs.	Index	Změna (%)
AKTIVA CELKEM	962	3,65	265,01	1132	1,85	85,43	860	1,35	35,00	-1320,00	0,60	-39,79
Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	x	x	0	x	x	0	x	x	0	X	X
Dlouhodobý majetek	112	1,78	77,78	-56	0,78	-21,88	-38	0,81	-19,00	-162,00	0,00	-100,00
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	x	x	0	x	x	0	x	x	0	X	X
Dlouhodobý hmotný majetek	112	1,78	77,78	-56	0,78	-21,88	-38	0,81	-19,00	-162,00	0,00	-100,00
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	-											
	144	0,00	-100,00	0	x	x	0	x	x	0	X	X
Dlouhodobý finanční majetek	0	x	x	0	x	x	0	x	x	0	X	X
Oběžná aktiva	894	6,11	510,86	1172	2,10	109,64	910	1,41	40,61	-1154,00	0,63	-36,62
Zásoby	2	x	x	3	2,50	150,00	5	2,00	100,00	6,00	1,60	60,00
Dlouhodobé pohledávky	0	x	x	0	x	x	0	x	x	0	X	X
Pohledávky z obchodních vztahů	0	x	x	0	x	x	0	x	x	0	X	X
Krátkodobé pohledávky	511	32,94	3193,75	711	2,35	134,91	388	1,31	31,34	-680,00	0,58	-41,82
Pohledávky z obchodních vztahů	-16	0	-100,00	0	x	x	0	x	x	0	X	X
Krátkodobý finanční majetek	381	3,40	239,62	458	1,85	84,81	517	1,52	51,80	-480,00	0,68	-31,68
Peníze	-1	0	-100,00	0	x	x	0	x	x	0	X	X
Účty v bankách	-											
	158	0	-100,00	0	x	x	0	x	x	0	X	X
Časové rozlišení	-44	0	-100,00	16	x	x	-12	0,25	-75,00	-4,00	0,00	-100,00

Horizontální analýza rozvahy	Změna 2006-2007			Změna 2007-2008			Změna 2008-2009			Změna 2009-2010			Změna 2010-2011		
	Abs.	Index	Změna (%)	Abs.	Index	Změna (%)	Abs.	Index	Změna (%)	Abs.	Index	Změna (%)	Abs.	Index	Změna (%)
AKTIVA CELKEM	2286,00	2,14	114,47	-483	0,89	-11,28	189	1,05	4,97	-995	0,75	-24,94	365	1,12	12,19
Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	x	x	0	x	x	0	x	x	0	x	x	0	x	x
Dlouhodobý majetek	0	x	x	178	x	x	-71	0,60	-39,89	-54	0,50	-50,47	64	2,21	120,75
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	x	x	0	x	x	0	x	x	0	x	x	0	x	x
Dlouhodobý hmotný majetek	0	x	x	178	x	x	-71	0,60	-39,89	-54	0,50	-50,47	-36	0,32	-67,92
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	0	x	x	0	x	x	0	x	x	0	x	x	0	x	x
Dlouhodobý finanční majetek	0	x	x	0	x	x	0	x	x	0	x	x	100	x	x
Oběžná aktiva	2280,00	2,14	114,47	-815	0,81	-19,06	318	1,09	9,19	-891	0,76	-23,57	352	1,12	12,18
Zásoby	3,00	1,19	18,75	6	1,32	31,58	-4	0,84	-16,00	-4	0,81	-19,05	1	1,06	5,88
Dlouhodobé pohledávky	0	x	X	0	x	x	0	x	x	0	x	x	0	x	x
Pohledávky z obchodních vztahů	0	x	X	0	x	x	0	x	x	0	x	x	0	x	x
Krátkodobé pohledávky	1941,00	3,05	205,18	-692	0,76	-23,97	128	1,06	5,83	-629	0,73	-27,08	-70	0,96	-4,13
Pohledávky z obchodních vztahů	0	x	x	0	x	x	0	x	x	0	x	x	0	x	x
Krátkodobý finanční majetek	336,00	1,32	32,46	-129	0,91	-9,41	193	1,16	15,54	-257	0,82	-17,91	421	1,36	35,74
Peníze	0	x	x	0	x	x	0	x	x	0	x	x	0	x	x
Účty v bankách	x	x	x	0	x	x	0	x	x	0	x	x	0	x	x
Časové rozlišení	6,00	x	x	153	26,50	2550,00	-56	0,65	-35,22	-52	0,50	-50,49	-51	0,00	-100,00

Příloha IIB – Horizontální analýza rozvahy (pokračování)

Horizontální analýza rozvahy	Změna 2002-2003			Změna 2003-2004			Změna 2004-2005			Změna 2005-2006		
	Abs.	Index	Změna (%)	Abs.	Index	Změna (%)	Abs.	Index	Změna (%)	Abs.	Index	Změna (%)
PASIVA CELKEM	962	3,65	265,01	1132	1,85	85,43	860	1,35	35,00	-1320,00	0,60	-39,79
Vlastní kapitál	783	2,99	198,73	433	1,37	36,79	285	1,18	17,70	-79,00	0,96	-4,17
Základní kapitál	0	1,00	0,00	0	1,00	0,00	0	1,00	0,00	-144,00	0,63	-36,55
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	783	x	x	433	1,55	55,30	285	1,23	23,44	65,00	1,04	4,33
Cizí zdroje	179	-4,77	-577,42	569	4,84	384,46	562	1,78	78,38	x	0,00	-100,00
Dlouhodobé závazky	0	x	x	0	x	x	0	x	x	0,00	x	x
Krátkodobé závazky	179	-4,77	-577,42	569	4,84	384,46	562	1,78	78,38	x	0,00	-100,00
Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	20	0,00	-100,00	0	x	x	0	x	x	0,00	x	x
Stát - daňové závazky a dotace	11	0,00	-100,00	0	x	x	0	x	x	0,00	x	x
Časové rozlišení	0	x	x	130	x	x	13	1,10	10,00	38,00	1,27	26,57

Horizontální analýza rozvahy	Změna 2006-2007			Změna 2007-2008			Změna 2008-2009			Změna 2009-2010			Změna 2010-2011		
	Abs.	Index	Změna (%)	Abs.	Index	Změna (%)	Abs.	Index	Změna (%)	Abs.	Index	Změna (%)	Abs.	Index	Změna (%)
PASIVA CELKEM	2286,00	2,14	114,47	-483	0,89	-11,28	189	1,05	4,97	995	0,75	-24,94	365	1,12	12,19
Vlastní kapitál	1024,00	1,56	56,39	14	1,00	0,49	76	1,03	2,66	846	0,71	-28,87	533	1,26	25,58
Základní kapitál	0,00	1,00	0,00	0	1,00	0,00	0	1,00	0,00	0	1,00	0,00	0	1,00	0,00
Výsledek hospodaření b. ú. o. (+/-)	1024,00	1,65	65,39	14	1,01	0,54	76	1,03	2,92	846	0,68	-31,57	533	1,29	29,06
Cizí zdroje	1232,00	x	x	-517	0,58	-41,96	82	1,11	11,47	-52	0,93	-6,52	-200	0,73	-26,85
Dlouhodobé závazky	0,00	x	x	185	x	x	-32	0,83	-17,30	-35	0,77	-22,88	-37	0,69	-31,36
Krátkodobé závazky	1232,00	x	x	-702	0,43	-56,98	114	1,22	21,51	-17	0,97	-2,64	-163	0,74	-26,00
Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	0,00	x	x	0	x	x	0	x	x	0	x	x	0	x	x
Stát - daňové závazky a dotace	0,00	x	x	0	x	x	0	x	x	0	x	x	0	x	x
Časové rozlišení	30,00	1,17	16,57	20	1,09	9,48	32	1,14	13,85	-98	0,63	-37,26	31	1,19	18,79

Příloha IIIA – Výkaz zisku a ztráty firmy Eschola, v.o.s. (2002 - 2011)²⁹

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Tržby za prodej zboží		119	138	186	192	240	134	98	52	80
Náklady vynaložené na prodané zboží		94	141	166	140	183	135	108	55	75
Obchodní marže		25	-3	20	52	57	-1	-10	-3	5
Výkony		2730	4110	4511	4847	6077	7433	7735	6898	7379
Výkonová spotřeba	19	1827	2673	2805	2885	3217	4025	4079	3944	3781
Spotřeba materiálu a energie	6	106	206							
Služby	13	1721	2487							
Přidaná hodnota	-19	903	1434	1726	2041	2917	3407	3646	2951	3606
Osobní náklady		65	136	151	215	405	681	856	1035	1161
Mzdové náklady		57	101							
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění		8	32							
Sociální náklady			3							
Daně a poplatky		6	9	11	17	6	8	5	6	7
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku		38	56	38	0	0	45	72	54	36
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu				0	52	0	0	x	0	0
Zůstatková cena prodaného dlouhod. majetku a mat.		0	0	0	19	0	0	x	0	0
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období				0	233	-233	0			
Ostatní provozní výnosy				0	0	29	85	1	12	0
Ostatní provozní náklady		7	9	18	9	170	142	11	10	13
Provozní výsledek hospodaření	-19	787	1224	1508	1573	2598	2616	2703	1858	2386

²⁹ Všechny číselné údaje z finančních výkazů z jednotlivých let byly převzaty z webového portálu Justice.cz. [online]. [cit. 2013-02-20]
Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a526125&klic=493dua>.

Příloha IIIA – Výkaz zisku a ztráty (pokračování)

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Tržby z prodeje cenných papírů a podílů				0	0	0	0	0	0	0
Prodané cenné papíry a podíly				0	0	0	0	0	0	0
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku				0	0	0	0	0	0	0
Náklady z finančního majetku				0	0	0	0	0	0	0
Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů				0	0	0	0	0	0	0
Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů				0	0	0	0	0	0	0
Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti				0	0	0	0	0	0	0
Výnosové úroky			1	1	2	1	1	1	0	0
Nákladové úroky				0	0	0	2	14	11	8
Ostatní finanční výnosy				0	0	0	0	0	0	0
Ostatní finanční náklady		6	8	8	9	10	11	10	13	10
Finanční výsledek hospodaření		-6	-7	-7	-7	-8	-12	-23	-24	-18
Daň z příjmů za běžnou činnost				0	5				0	0
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-19	781	1217	1501	1561	2690	2604	2680	1834	2367
Mimořádné výnosy						0			0	0
Mimořádné náklady						0			0	0
Daň z příjmů z mimořádné činnosti						0			0	0
Mimořádný výsledek hospodaření						0			0	0
Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)						0			0	0
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	-19	781	1217	1501	1561	2590	2604	2680	1834	2367
Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	-19	781	1217	1501	1561	2590	2604	2680	1834	2367

Příloha IIIB – Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty

Horizontální analýza VZZ	Změna 2002 -2003			Změna 2003 -2004			Změna 2004-2005			Změna 2005-2006		
	Abs.	Index	Změna (%)	Abs.	Index	Změna (%)	Abs.	Index	Změna (%)	Abs.	Index	Změna (%)
Tržby za prodej zboží	119	x	x	19	1,16	15,97	48	1,35	34,78	6,00	1,03	3,23
Náklady vynaložené na prodané zboží	94	x	x	47	1,50	50,00	25	1,18	17,73	-26,00	0,84	-15,66
Obchodní marže	25	x	x	-28	-0,12	-112,00	23	-6,67	-766,67	32,00	2,60	160,00
Výkony	2730	x	x	1380	1,51	50,55	401	1,10	9,76	336,00	1,07	7,45
Výkonová spotřeba	1808	96,16	9515,79	846	1,46	46,31	132	1,05	4,94	80,00	1,03	2,85
Spotřeba materiálu a energie	100	17,67	1666,67	100	1,94	94,34	-206	0,00	-100,00	0,00	x	x
Služby	1708	132,38	13138,46	766	1,45	44,51	-2487	0,00	-100,00	0,00	x	x
Přidaná hodnota	922	-47,53	-4852,63	531	1,59	58,80	292	1,20	20,36	315,00	1,18	18,25
Osobní náklady	65	x	x	71	2,09	109,23	15	1,11	11,03	64,00	1,42	42,38
Mzdové náklady	57	x	x	44	1,77	77,19	-101	0,00	-100,00	0,00	x	x
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	8	x	x	24	4,00	300,00	-32	0,00	-100,00	0,00	x	x
Sociální náklady	0	x	x	3	x	x	-3	0,00	-100,00	0,00	x	x
Daně a poplatky	6	x	x	3	1,50	50,00	2	1,22	22,22	6,00	1,55	54,55
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	38	x	x	18	1,47	47,37	-18	0,68	-32,14	-38,00	0,00	-100,00
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	0	x	x	0	x	x	0	x	x	52,00	x	x
Zůstatková cena prodaného dlouhod. majetku a mat.	0	x	x	0	x	x	0	x	x	19,00	x	x
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	0	x	x	0	x	x	0	x	x	233,00	x	x
Ostatní provozní výnosy	0	x	x	0	x	x	0	x	x	0,00	x	x
Ostatní provozní náklady	7	x	x	2	1,29	28,57	9	2,00	100,00	-9,00	0,50	-50,00
Provozní výsledek hospodaření	806	-41,42	-4242,11	437	1,56	55,53	284	1,23	23,20	65,00	1,04	4,31
Výnosové úroky	0	x	x	1	x	x	0	1	0	1	2	100
Nákladové úroky	0	x	x	0	x	x	0	x	x	0	x	x
Ostatní finanční výnosy	0	x	x	0	x	x	0	x	x	0	x	x
Ostatní finanční náklady	6	x	x	2	1,33	33,33	0,00	1,00	0,00	1,00	1,13	12,50
Finanční výsledek hospodaření	-6	x	x	-1	1,17	16,67	0,00	1,00	0,00	0,00	1,00	0,00
Daň z příjmů za běžnou činnost	0	x	x	0	x	x	0	x	x	5	x	x
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	800,00	-41,11	-4210,53	436,00	1,56	55,83	284,00	1,23	23,34	60,00	1,04	4,00
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	800	-41,11	-4210,53	436,00	1,56	55,83	284,00	1,23	23,34	60,00	1,04	4,00
Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	800	-41,11	-4210,53	436,00	1,56	55,83	284,00	1,23	23,34	60,00	1,04	4,00

Příloha IIIB – Horizontální analýzy výkazu zisku a ztráty (pokračování)

Horizontální analýza VZZ	Změna 2006-2007			Změna 2007-2008			Změna 2008-2009			Změna 2009-2010			Změna 2010-2011		
	Abs.	Index	Změna (%)	Abs.	Index	Změna (%)	Abs.	Index	Změna (%)	Abs.	Index	Změna (%)	Abs.	Index	Změna (%)
Tržby za prodej zboží	48,00	1,25	25,00	-106	0,56	-44,17	-36	0,73	-26,87	-46	0,53	-46,94	28	1,54	53,85
Náklady vynaložené na prodané zboží	43,00	1,31	30,71	-48	0,74	-26,23	-27	0,80	-20,00	-53	0,51	-49,07	20	1,36	36,36
Obchodní marže	5,00	1,10	9,62	-58	-0,02	-101,75	-9	10,00	900,00	7	0,30	-70,00	8	-1,67	-266,67
Výkony	1230,00	1,25	25,38	1356	1,22	22,31	302	1,04	4,06	-837	0,89	-10,82	481	1,07	6,97
Výkonová spotřeba	332,00	1,12	11,51	808	1,25	25,12	54	1,01	1,34	-135	0,97	-3,31	-163	0,96	-4,13
Spotřeba materiálu a energie	0,00	x	x	0	x	x	0	x	x	0	x	x	0	x	x
Služby	0,00	x	x	0	x	x	0	x	x	0	x	x	0	x	x
Přidaná hodnota	876,00	1,43	42,92	490	1,17	16,80	239	1,07	7,01	-695	0,81	-19,06	655	1,22	22,20
Osobní náklady	190,00	1,88	88,37	276	1,68	68,15	175	1,26	25,70	179	1,21	20,91	126	1,12	12,17
Mzdové náklady	0,00	x	x	0	x	x	0	x	x	0	x	x	0	x	x
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0,00	x	x	0	x	x	0	x	x	0	x	x	0	x	x
Sociální náklady	0,00	x	x	0	x	x	0	x	x	0	x	x	0	x	x
Daně a poplatky	-11,00	0,35	-64,71	2	1,33	33,33	-3	0,63	-37,50	1	1,20	20,00	1	1,17	16,67
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	0,00	x	x	45	x	x	27	1,60	60,00	-18	0,75	-25,00	-18	0,67	-33,33
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	-52,00	0,00	-100,00	0	x	x	x	x	x	x	x	x	0	x	x
Zůstatková cena prodaného dlouhod. majetku a mat.	-19,00	0,00	-100,00	0	x	x	x	x	x	x	x	x	0	x	x
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	-466,00	-1,00	-200,00	233	0,00	-100,00	0	x	x	0	x	x	0	x	x
Ostatní provozní výnosy	29,00	x	x	56	2,93	193,10	-84	0,01	-98,82	11	12,00	1100,00	-12	0,00	-100,00
Ostatní provozní náklady	161,00	18,89	1788,89	-28	0,84	-16,47	-131	0,08	-92,25	-1	0,91	-9,09	3	1,30	30,00
Provozní výsledek hospodaření	1025,00	1,65	65,16	18	1,01	0,69	87	1,03	3,33	-845	0,69	-31,26	528	1,28	28,42
Výnosové úroky	-1	0,5	-50	0	1	0	0	1	0	-1	0	-100	0	x	x
Nákladové úroky	0	x	x	2	x	x	12	7	600	-3	0,79	-21,43	-3,00	0,73	-27,27
Ostatní finanční výnosy	0	x	x	0	x	x	0	x	x	0	x	x	0	x	x
Ostatní finanční náklady	1,00	1,11	11,11	1,00	1,10	10,00	-1,00	0,91	-9,09	3,00	1,30	30,00	-3,00	0,77	-23,08
Finanční výsledek hospodaření	-1,00	1,14	14,29	-4,00	1,50	50,00	11,00	1,92	91,67	-1,00	1,04	4,35	6,00	0,75	-25,00
Daň z příjmů za běžnou činnost	-5	0	-100	0	x	x	0	x	x	0	x	x	0	x	x
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	1129,00	1,72	72,33	86,00	0,97	-3,20	76,00	1,03	2,92	846,00	0,68	-31,57	533,00	1,29	29,06
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	1029,00	1,66	65,92	14,00	1,01	0,54	76,00	1,03	2,92	846,00	0,68	-31,57	533,00	1,29	29,06
Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	1029,00	1,66	65,92	14,00	1,01	0,54	76,00	1,03	2,92	846,00	0,68	-31,57	533,00	1,29	29,06

Příloha IIC – Vertikální analýzy rozvahy

ROZVAHA - VERTIKÁLNÍ ANALÝZA	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
AKTIVA CELKEM = 100%	363	1325	2457	3317	1509	4283	3800	3989	2994	3359
Dlouhodobý majetek	39,67%	19,32%	8,14%	4,88%	0,00%	0,00%	4,68%	2,68%	1,77%	3,48%
Dlouhodobý nehmotný majetek	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Dlouhodobý hmotný majetek	39,67%	19,32%	8,14%	4,88%	0,00%	0,00%	4,68%	2,68%	1,77%	0,51%
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	39,67%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Dlouhodobý finanční majetek	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,98%
Oběžná aktiva	48,21%	80,68%	91,21%	95,00%	100,00%	99,86%	91,11%	94,76%	96,49%	96,49%
Zásoby	0,00%	0,15%	0,20%	0,30%	1,06%	0,44%	0,66%	0,53%	0,57%	0,54%
Dlouhodobé pohledávky	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Krátkodobé pohledávky	4,41%	39,77%	50,39%	49,02%	30,35%	67,41%	57,76%	58,24%	56,58%	48,35%
Pohledávky z obchodních vztahů	4,41%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Krátkodobý finanční majetek	43,80%	40,75%	40,62%	45,67%	68,59%	32,01%	32,68%	35,97%	39,35%	47,60%
Peníze	0,28%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Účty v bankách	43,53%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Časové rozlišení	12,12%	0,00%	0,65%	0,12%	0,00%	0,14%	4,18%	2,58%	1,70%	0,00%

ROZVAHA - VERTIKÁLNÍ ANALÝZA	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
PASIVA CELKEM = 100%	363	1325	2457	3317	1509	4283	3800	3989	2994	3359
Vlastní kapitál	108,54%	88,83%	65,53%	57,13%	120,34%	66,31%	75,11%	73,45%	69,61%	77,91%
Základní kapitál	108,54%	29,74%	16,04%	11,88%	16,57%	5,84%	6,58%	6,27%	8,35%	7,44%
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	0,00%	59,09%	49,49%	45,25%	103,78%	60,47%	68,53%	67,18%	61,26%	70,47%
Cizí zdroje	-8,54%	11,17%	29,18%	38,56%	-32,34%	28,76%	18,82%	19,98%	24,88%	16,23%
Dlouhodobé závazky	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	4,87%	3,84%	3,94%	2,41%
Krátkodobé závazky	-8,54%	11,17%	29,18%	38,56%	-32,34%	28,76%	13,95%	16,14%	20,94%	13,81%
Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	-5,51%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Stát - daňové závazky a dotace	-3,03%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Časové rozlišení	0,00%	0,00%	5,29%	4,31%	11,99%	4,93%	6,08%	6,59%	5,51%	5,84%

Příloha IID – Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY - vertikální analýza	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Tržby za zboží a výkony celkem	0	2849	4248	4697	5039	6317	7567	7833	6950	7459
Tržby za zboží a výkony celkem = 100%										
Tržby za prodej zboží	x	4,18%	3,25%	3,96%	3,81%	3,80%	1,77%	1,25%	0,75%	1,07%
Náklady vynaložené na prodané zboží	x	3,30%	3,32%	3,53%	2,78%	2,90%	1,78%	1,38%	0,79%	1,01%
Obchodní marže	x	0,88%	-0,07%	0,43%	1,03%	0,90%	-0,01%	-0,13%	-0,04%	0,07%
Výkony	x	95,82%	96,75%	96,04%	96,19%	96,20%	98,23%	98,75%	99,25%	98,93%
Výkonová spotřeba	x	64,13%	62,92%	59,72%	57,25%	50,93%	53,19%	52,07%	56,75%	50,69%
Spotřeba materiálu a energie	x	3,72%	4,85%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Služby	x	60,41%	58,55%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Přidaná hodnota	x	31,70%	33,76%	36,75%	40,50%	46,18%	45,02%	46,55%	42,46%	48,34%
Osobní náklady	x	2,28%	3,20%	3,21%	4,27%	6,41%	9,00%	10,93%	14,89%	15,57%
Mzdové náklady	x	2,00%	2,38%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	x	0,28%	0,75%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Sociální náklady	x	0,00%	0,07%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Daně a poplatky	x	0,21%	0,21%	0,23%	0,34%	0,09%	0,11%	0,06%	0,09%	0,09%
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	x	1,33%	1,32%	0,81%	0,00%	0,00%	0,59%	0,92%	0,78%	0,48%
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	x	0,00%	0,00%	0,00%	1,03%	0,00%	0,00%	x	0,00%	0,00%
Zůstatková cena prodaného dlouhod. majetku a mat.	x	0,00%	0,00%	0,00%	0,38%	0,00%	0,00%	x	0,00%	0,00%
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	x	0,00%	0,00%	0,00%	4,62%	-3,69%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Ostatní provozní výnosy	x	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,46%	1,12%	0,01%	0,17%	0,00%
Ostatní provozní náklady	x	0,25%	0,21%	0,38%	0,18%	2,69%	1,88%	0,14%	0,14%	0,17%
Provozní výsledek hospodaření	x	27,62%	28,81%	32,11%	31,22%	41,13%	34,57%	34,51%	26,73%	31,99%

Příloha IID – Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty (pokračování)

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY - vertikální analýza	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Tržby za zboží a výkony celkem	0	2849	4248	4697	5039	6317	7567	7833	6950	7459
Tržby za zboží a výkony celkem = 100%										
Výnosové úroky	x	0,00%	0,02%	0,02%	0,04%	0,02%	0,01%	0,01%	0,00%	0,00%
Nákladové úroky	x	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,03%	0,18%	0,16%	0,11%
Ostatní finanční výnosy	x	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Ostatní finanční náklady	x	0,21%	0,19%	0,17%	0,18%	0,16%	0,15%	0,13%	0,19%	0,13%
Finanční výsledek hospodaření	x	-0,21%	-0,16%	-0,15%	-0,14%	-0,13%	-0,16%	-0,29%	-0,35%	-0,24%
Daň z příjmů za běžnou činnost	x	0,00%	0,00%	0,00%	0,10%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	x	27,41%	28,65%	31,96%	30,98%	42,58%	34,41%	34,21%	26,39%	31,73%
Mimořádné výnosy	x	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Mimořádné náklady	x	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Daň z příjmů z mimořádné činnosti	x	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Mimořádný výsledek hospodaření	x	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	x	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	x	27,41%	28,65%	31,96%	30,98%	41,00%	34,41%	34,21%	26,39%	31,73%
Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	x	27,41%	28,65%	31,96%	30,98%	41,00%	34,41%	34,21%	26,39%	31,73%

Příloha IV – Poměrové ukazatele (2007- 2011)

Rentabilita VK	2007	2008	2009	2010	2011	Průměr
EAT	2590	2604	2680	1834	2367	
VK	2840	2854	2930	2084	2617	
ROE	0,91	0,91	0,91	0,88	0,90	0,90

Rentabilita aktiv	2007	2008	2009	2010	2011	Průměr
EBIT	2598	2616	2703	1858	2386	
Aktiva	4283	3800	3989	2994	3359	
ROA	0,61	0,69	0,68	0,62	0,71	0,66

Rentabilita tržeb	2007	2008	2009	2010	2011	Průměr
EAT	2590	2604	2680	1834	2367	
Tržby	4597	4612	4689	3844	4378	
ROS	0,56	0,56	0,57	0,48	0,54	0,54

Celková likvidita	2007	2008	2009	2010	2011	Průměr
Oběžná aktiva	4277	3462	3780	2889	3241	
Krátkodobé závazky	1232	530	644	627	464	
Likvidita	3,47	6,53	5,87	4,61	6,98	5,49

Ukazatel zadluženosti	2007	2008	2009	2010	2011	Průměr
Celková aktiva	4283	3800	3989	2994	3359	
Cizí kapitál	1232	715	797	745	545	
Zadluženost	3,48	5,31	5,01	4,02	6,16	4,80

Příloha V – Podíl jednotlivých služeb na tržbách firmy (2010 – 2012)³⁰

Popis služby/produktu	2010		2011		2012	
	tržby	podíl na celkových tržbách (%)	tržby	podíl na celkových tržbách(%)	tržby	podíl na celkových tržbách(%)
Jazykové kurzy pro veřejnost	467453	7%	657080	9%	479123	7%
Jazykové kurzy pro firmy	4214888	64%	4249754	59%	4405525	63%
Překlady a tlumočení	140000	2%	97216	1%	59080	1%
Soft skills, coaching	1721110	26%	2161900	30%	1920025	27%
E-learning (výukové CD)	0	0%	0	0%	169000	2%
Tržby celkem	6543451	100%	7165950	100%	7032753	100%

³⁰ Číselné údaje o tržbách v letech 2010-2012 byly získány přímo od majitelů firmy Eschola